

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN  
PERSONELİN İŞKOLİKLİK EĞİLİMLERİ  
İLE HİZMET ODAKLILIK İLİŞKİSİ:  
TRA1 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Neslihan SERÇEOĞLU**

**Doktora Tezi**

**Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı**

**Doç. Dr. Gökalg Nuri SELÇUK**

**2015**

**Her Hakkı Saklıdır**

**ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI**

**Neslihan SERÇEOĞLU**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN**  
**İŞKOLİKLİK EĞİLİMLERİ İLE HİZMET ODAKLILIK İLİŞKİSİ:**  
**TRA1 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ**  
**Doç. Dr. Gökalg Nuri SELÇUK**

**ERZURUM – 2015**



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

24/04/2015

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Konaklama İşletmelerinde Çalışan Personelin İşkoliklik Eğilimleri ile Hizmet Odaklılık İlişkisi" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[24/04/2015]

Neslihan SERCEOĞLU



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK danışmanlığında, Neslihan SERÇEOĞLU tarafından hazırlanan bu çalışma 24/04/2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK

İmza:

**Jüri Üyesi** : Prof. Dr. Selim BAŞAR

İmza:

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Hüseyin Ali KUTLU

İmza:

**Jüri Üyesi** : Doç. Dr. Ötüken SENGER

İmza:

**Jüri Üyesi** : Yrd. Doç. Dr. Hüseyin BOZ

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. 24/04/2015

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM

Enstitü Müdürü

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT .....	VI
KISALTMALAR DİZİNİ .....	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	IX
TABLolar DİZİNİ .....	X
ÖNSÖZ.....	XII
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞKOLİKLİK

1.1. İŞKOLİKLİK KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	5
1.2. İŞKOLİKLİĞİN BELİRTİLERİ VE İŞKOLİK BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ .....	16
1.3. İŞKOLİKLİĞİN NEDENLERİ.....	24
1.4. İŞKOLİKLİK İLE İLGİLİ TEORİLER.....	32
1.4.1. Bağımlılık Teorisi.....	32
1.4.2. Öğrenme Teorisi.....	34
1.4.3. Kişisel Özellikler Teorisi.....	36
1.5. İŞKOLİKLİK TİPOLOJİLERİ .....	38
1.5.1. Oates Tipolojisi .....	40
1.5.2. Naughton Tipolojisi.....	42
1.5.3. Robinson Tipolojisi .....	42
1.5.4. Fassel Tipolojisi .....	44
1.5.5. Spence ve Robbins Tipolojisi.....	44
1.5.6. Buelens ve Poelmans Tipolojisi .....	46
1.5.7. Kanai ve Wakabayashi Tipolojisi.....	47
1.5.8. Vesnina Tipolojisi .....	47
1.5.9. Scott, Moore ve Miceli Tipolojisi .....	48
1.5.10. Machlowitz Tipolojisi .....	49
1.6. İŞKOLİKLİKLE İLGİLİ ÖLÇEKLER.....	50
1.6.1. İş Bağımlılığı Risk Testi (WART) .....	50

1.6.2. Uyum Sağlayamayan Kişilik İşkoliklik Ölçeği (SNAP WORK).....	53
1.6.3. WorkBAT (Work Battery) Ölçeği.....	55
1.6.4. DUWAS (Dutch Work Addiction Scale) Ölçeği .....	58
<b>1.7. İŞKOLİKLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ARAŞTIRMALAR .....</b>	<b>60</b>
1.7.1. İşkoliklik ve Çok Çalışmak .....	62
1.7.2. İşkoliklik ve Alkolizm.....	64
1.7.3. İşkoliklik ve Mükemmeliyetçilik .....	67
1.7.4. İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk .....	69
1.7.5. İşkoliklik ve İş Stresi .....	72
1.7.6. İşkoliklik ve Tükenmişlik.....	74
1.7.7. İşkoliklik ve Aile .....	76
1.7.8. İşkoliklik ve Esenlik.....	79
1.7.9. İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık .....	81
1.7.10. İşkoliklik ve İnsan Kaynakları Yönetimi .....	83
1.7.11. İşkoliklik ve İş Yerinde Yalnızlık .....	85
1.7.12. İşkoliklik ve Kişilik Özellikleri.....	88
1.7.13. İşkoliklik ve Kariyer.....	92
1.7.14. İşkoliklik ve İşten Ayrılma Niyeti.....	94
<b>1.8. İŞKOLİKLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI .....</b>	<b>95</b>
<b>1.9. İŞKOLİKLİĞİN TEDAVİSİ/ÖNLENMESİ.....</b>	<b>99</b>
<b>1.10. KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN İŞKOLİKLİĞİN</b>	
<b>ÖNEMİ.....</b>	<b>102</b>

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET ODAKLILIK

<b>2.1. HİZMET KAVRAMI .....</b>	<b>105</b>
<b>2.2. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ .....</b>	<b>107</b>
<b>2.3. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI .....</b>	<b>113</b>
<b>2.4. HİZMET ODAKLILIK KAVRAMI.....</b>	<b>125</b>
2.4.1. Bireysel Düzeyde Hizmet Odaklılık Kavramı.....	127
2.4.2. Örgütsel Düzeyde Hizmet Odaklılık Kavramı .....	136
2.4.2.1. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	141

2.4.2.1.1. Müşteri Odaklılık .....	142
2.4.2.1.2. Müşteri Hizmet Odaklılık .....	144
2.4.2.1.3. Hizmet Örgütü İklimi.....	145
2.4.2.2. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Boyutları .....	146
2.4.2.2.1. Hizmet Liderliği Uygulamaları.....	147
2.4.2.2.2. Tüketicilerle Temas (İlişki) Uygulamaları.....	150
2.4.2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	155
2.4.2.2.4. Hizmet Sistemi Uygulamaları.....	161
<b>2.5. HİZMET ODAKLILIĞIN TEORİK YAKLAŞIMLARI .....</b>	<b>166</b>
2.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi .....	166
2.5.2. Durumsallık Yaklaşımı.....	167
<b>2.6. HİZMET ODAKLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....</b>	<b>169</b>
2.6.1. Kişilik Özellikleri .....	169
2.6.2. Öğrenilebilen Kültür, Tutum ve Davranışlar .....	173
<b>2.7. HİZMET ODAKLILIĞIN SONUÇLARI .....</b>	<b>175</b>
2.7.1. Bireysel Sonuçlar .....	175
2.7.2. Örgütsel Sonuçlar .....	188
<b>2.8. HİZMET ODAKLILIĞIN ÖLÇÜLMESİ.....</b>	<b>191</b>
2.8.1. Bireylerarası Yetkinlik Ölçeği.....	193
2.8.2. Satış Odaklılık-Müşteri Odaklılık Ölçeği.....	193
2.8.3. Hizmet Verme Yatkınlığı Envanteri.....	194
2.8.4. Biyografik Veriler Ölçeği.....	195
2.8.5. Hizmet Becerileri Envanteri .....	196
2.8.6. Donovan ve Arkadaşlarının Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği .....	196
2.8.7. Hizmet Verme Ön Eğilimi Ölçeği.....	197
2.8.8. Dienhart ve Arkadaşlarının Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği .....	198
2.8.9. Brown ve Arkadaşlarının Müşteri Odaklılık Ölçeği .....	199
2.8.10. Hennig-Thurau'nun Müşteri Odaklılık Ölçeği.....	199
<b>2.9. KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN HİZMET ODAKLILIĞIN ÖNEMİ.....</b>	<b>199</b>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM****KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN İŞKOLİKLİK EĞİLİMLERİ İLE HİZMET ODAKLILIK İLİŞKİSİ: TRA1 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA**

<b>3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>203</b>
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	203
3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	205
3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme .....	207
3.1.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi .....	212
3.1.5. Veri Analiz Teknikleri.....	214
3.1.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	214
<b>3.2. BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>225</b>
3.2.1. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Demografik Özellikleri.....	225
3.2.2. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin İşkolikliğe İlişkin Eğilimleri.....	227
3.2.3. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Hizmet Odaklılığa İlişkin Eğilimleri .....	229
3.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	231
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>239</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>252</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>313</b>
<b>EK 1. ANKET FORMU.....</b>	<b>313</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>315</b>



**ÖZET****DOKTORA TEZİ****KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN İŞKOLİKLİK EĞİLİMLERİ İLE HİZMET ODAKLILIK İLİŞKİSİ: TRA1 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA****Neslihan SERÇEOĞLU****Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK****2015, 315 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Selim BAŞAR****Doç. Dr. Hüseyin Ali KUTLU****Doç. Dr. Ötüken SENER****Yrd. Doç. Dr. Hüseyin BOZ**

Bu araştırmada olumlu bir kavram olarak düşünülen işkolikliğin anlaşılması ve olumsuz etkilerinin ön plana çıkarılması ile birlikte örgütlerde işkolik çalışanlar ve bu çalışanların hizmet odaklılık düzeyleri çeşitli yönleriyle incelenmiştir. TRA1 bölgesinde bulunan konaklama işletmeleri çalışanlarının işkoliklik eğilimlerini belirlemek ve işkoliklik ile hizmet odaklılık düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmeye yönelik olan araştırma üç ana bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın ilk bölümünde işkoliklik kavramına ilişkin, ikinci bölümünde ise hizmet odaklılık kavramına ilişkin açıklamalar üzerinde durularak ayrıntılı incelemeler yapılmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise işkoliklik ile hizmet odaklılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla örnekleme oluşturan 317 iş görene, araştırmacı tarafından geçerliği ve güvenilirliği test edilen “İşkoliklik Bataryası Ölçeği” ve “Müşteri Odaklılık Ölçeği” nin uygulanmasıyla elde edilen araştırmanın bulguları yer almaktadır.

Araştırma sonucunda konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin işkolik oldukları veya olabilecekleri görülmüş, işkoliklik ile hizmet odaklılık arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ancak işkoliklik eğilimlerinin artması iş görenlerin hizmet düzeylerinde bir düşüş yaşanmasına sebep olacaktır. Bu nedenle örgütlerde işkolikliğin önüne geçilerek hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde hizmet odaklılık sağlanmalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** İşkoliklik, Hizmet Odaklılık, Konaklama İşletmeleri

**ABSTRACT****Ph. D. DISSERTATION****THE RELATION BETWEEN WORKAHOLISM TENDENCIES AND SERVICE  
FOCUS OF THE PERSONNEL WORKING IN ACCOMMODATION  
COMPANIES: A RESEARCH IN TRA1****Neslihan SERÇEOĞLU****Advisor: Assoc. Prof. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK****2015, 315 pages****Jury : Prof. Dr. Selim BAŞAR****Assoc. Prof. Dr. Hüseyin Ali KUTLU****Assoc. Prof. Dr. Ötüken SENER****Assist. Prof. Dr. Hüseyin BOZ**

In this study, workaholic personnel in the organizations and their levels of service orientation has been analysed from various aspects along with the understanding of workaholism which has been considered a positive concept and putting forward its negative effects. This study, which aimed at determining workaholism tendencies of the accommodation companies' personnel in TRA1 region and ascertaining whether there is a relation between workaholism and service orientation levels of those personnel, consists of three main chapters.

Detailed analysis have been carried out related to the concept of workaholism in the first chapter, and explanations about the concept of service orientation in the second chapter of the study. In the final chapter of the study, however, research findings which have been obtained via the application of 'Workaholism Battery Scale' and 'Customer Orientation Scale' whose reliability and validity have been tested by the researcher to 317 employees of the sample group have been mentioned with the purpose of analysing the relation between workaholism and service orientation.

As a result of the study, it has been observed that, the personnel working in accommodation companies are o may become workaholics, and it has been determined a positive, significant relation between workaholism and service orientation. However, an increase in the tendencies of workaholism will cause a decrease in personnel's service levels. For that reason, both individual and organizational service orientation should be provided by preventing workaholism in organizations.

**Key Words:** Workaholism, Service Orientation, Accommodation Companies

**KISALTMALAR DİZİNİ**

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMA	: Amerikan Pazarlama Birliği
ATM	: Otomatik Vezne Makinesi
CHC	: Charming Health Center
CSSI	: Customer Service Skill Inventory (Hizmet Becerileri Envanteri)
D	: Driveness (İşe Karşı GÜdülenme Eğilimi)
DUWAS	: Dutch Work Addiction Scale (Dutch İş Bağımlılığı Ölçeği)
DUWAS-TR	: DUWAS İş Bağımlılığı Ölçeği Türkçe Formu
Ed.	: Editör
HPI	: Hogan Personality Inventory (Hogan Kişilik Envanteri)
İBBS	: İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KMO	: Kaiser Meyer Olkin
LAWS	: Loneliness at Work Scale (İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği)
OOP	: Other-Oriented Perfectionism (Diğerlerine Yönelik Mükemmeliyetçilik)
PTT	: Posta, Telgraf ve Telefon
SNAP	: Bir Tür İşkoliklik Ölçeği
SNAP-WORK	: Bir Tür İşkoliklik Ölçeği
SOCO	: Selling Orientation - Customer Orientation (Satış Odaklılık – Müşteri Odaklılık Ölçeği)
SOI	: Service Orientation Index (Hizmet Odaklılık İndeksi)
SOP	: Self – Oriented Perfectionism (Kendine Yönelik Mükemmeliyetçilik)
SOS	: Service Orientation Scale (Hizmet Odaklılık Ölçeği)
SPI	: Service Predisposition Instrument (Hizmet Verme Ön Eğilimi)
SPP	: Socially Prescribed Perfectionism (Sosyal Ön Görme Mükemmeliyetçiliği)
SPSS	: Statistical Package for The Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
UWES	: Utrecht Work Engagement Scale (Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği)

## VIII

Vb.	: Ve Benzeri
Vd.	: Ve Diğerleri
WART	: Work Addiction Risk Test (İş Bağımlılığı Risk Testi)
WC	: Working Compulsively (Zorlayıcı Çalışma)
WE	: Work Enjoyment (İşten Hoşlanma / Zevk Alma)
WI	: Work Involvement (İşe / Çalışmaya Bağlılık)
WORKBAT	: Work Battery (İş Bataryası)

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 1.1.</b> Spence ve Robbins ile Kanai vd. İşkoliklik Türlerinin Birleştirilmiş Modeli.....	47
<b>Şekil 1.2.</b> WART Ölçek Yapısı.....	51
<b>Şekil 1.3.</b> WorkBAT Ölçek Yapısı .....	56
<b>Şekil 2.1.</b> Hizmet Odaklılık Düzeyleri.....	126
<b>Şekil 2.2.</b> Hizmet Odaklılığın Tipolojisi.....	127
<b>Şekil 2.3.</b> Örgütsel Hizmet Odaklılığın Boyutları .....	146
<b>Şekil 2.4.</b> Hizmet-Kar Zinciri Modeli.....	156
<b>Şekil 2.5.</b> Uhrbrock'un Dereceli Seçim Süreçleri.....	157
<b>Şekil 2.6.</b> Hizmet Aksamalarını Takip Eden Müşteri Tepkileri .....	162
<b>Şekil 2.7.</b> Hizmet Kalitesi Fark Modeli .....	163
<b>Şekil 2.8.</b> Durumsallık Modeli.....	168
<b>Şekil 3.1.</b> Araştırma Modeli.....	205
<b>Şekil 3.2.</b> Türkiye Genelindeki Düzey 2 Bölgeleri.....	209

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 1.1.</b> İşkoliklik Tipolojileri .....	39
<b>Tablo 1.2.</b> Spence ve Robbins İşkoliklik Tipolojisi .....	45
<b>Tablo 1.3.</b> İş Bağımlılığı Risk Testi Ölçek İfadeleri .....	52
<b>Tablo 1.4.</b> Uyum Sağlayamayan Kişilik İşkoliklik Ölçek İfadeleri .....	55
<b>Tablo 1.5.</b> WORKBAT Ölçek İfadeleri .....	57
<b>Tablo 1.6.</b> DUWAS İşkoliklik Ölçek İfadeleri.....	59
<b>Tablo 1.7.</b> DUWAS-TR İşkoliklik Ölçeği.....	60
<b>Tablo 1.8.</b> İşkolikler ile Alkolikler Arasındaki Benzerlikler.....	66
<b>Tablo 2.1.</b> Hizmet Kavramının Tarihsel Tanımları .....	106
<b>Tablo 2.2.</b> Hizmetler ve Mallar Arasındaki Farklılıklar .....	107
<b>Tablo 2.3.</b> Lovelock Hizmet Sınıflandırması .....	116
<b>Tablo 2.4.</b> Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	118
<b>Tablo 2.5.</b> Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	120
<b>Tablo 2.6.</b> Bireysel Düzeyde Odaklılık Kavramına Yönelik Yaklaşımlar .....	129
<b>Tablo 2.7.</b> Müşteri Odaklı İşletmecilik Yaklaşımı .....	143
<b>Tablo 2.8.</b> Hizmet Odaklılık Ölçekleri .....	192
<b>Tablo 3.1.</b> İstatistikî Bölge Sınıflaması (İBBS) .....	207
<b>Tablo 3.2.</b> TRA1 Bölgesi Anket Uygulanan Konaklama İşletmelerine Yönelik Bilgiler.....	211
<b>Tablo 3.3.</b> İşkoliklik Ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı .....	215
<b>Tablo 3.4.</b> Yirmi Üç Maddelik İşkoliklik Ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı.....	216
<b>Tablo 3.5.</b> İşkoliklik Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	217
<b>Tablo 3.6.</b> Hizmet Odaklılık Ölçeğinin Alpha Katsayısı .....	218
<b>Tablo 3.7.</b> Hizmet Odaklılık Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	218
<b>Tablo 3.8.</b> İşkoliklik Ölçeği Faktör Analizi Öncesi KMO ve Barlett Testi .....	219
<b>Tablo 3.9.</b> İşkoliklik Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları .....	220
<b>Tablo 3.10.</b> İşkoliklik Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Dağılımı.....	221
<b>Tablo 3.11.</b> Hizmet Odaklılık Ölçeği Faktör Analizi Öncesi KMO ve Barlett Testi...	222
<b>Tablo 3.12.</b> Hizmet Odaklılık Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları.....	223

<b>Tablo 3.13.</b> Hizmet Odaklılık Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Dağılımı .....	224
<b>Tablo 3.14.</b> Örneklem İle İlgili Demografik Bilgiler .....	225
<b>Tablo 3.15.</b> Konaklama İşletmeleri İş Görenlerinin İşkolikliğe İlişkin Eğilimleri .....	227
<b>Tablo 3.16.</b> Konaklama İşletmeleri İş Görenlerinin Hizmet Odaklılığa İlişkin Eğilimleri .....	230
<b>Tablo 3.17.</b> İşkoliklik ve Hizmet Odaklılık Arasındaki İlişki .....	231
<b>Tablo 3.18.</b> İşkoliklik ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler .....	233
<b>Tablo 3.19.</b> İşkoliklik ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (T Testi Sonuçları) .....	234
<b>Tablo 3.20.</b> İşkoliklik ile Medeni Durum Algı Düzeyinde Farklılaşma.....	235
<b>Tablo 3.21.</b> İşkoliklik ile Çalışılan Departman Algı Düzeyinde Farklılaşma .....	235
<b>Tablo 3.22.</b> Departmanlara Göre İşkoliklik Alt Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları .....	236
<b>Tablo 3.23.</b> Hizmet Odaklılık ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler.....	236
<b>Tablo 3.24.</b> Hizmet Odaklılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (T Testi Sonuçları) .....	237
<b>Tablo 3.25.</b> Hizmet Odaklılık ile Medeni Durum Algı Düzeyinde Farklılaşma .....	238
<b>Tablo 3.26.</b> Hizmet Odaklılık ile Çalışılan Departman Algı Düzeyinde Farklılaşma..	238

**ÖNSÖZ**

Akademik yaşantımın gelişiminde tanıştığım günden beri bende önemli bir yeri olan, kadroya girme sürecimde, yüksek lisans sürecimde ve doktora eğitimimin her aşamasında yanımda olup katkılarını ve desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen çok değerli hocam Doç. Dr. Gökâl Nuri SELÇUK'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Tüm zorlu zamanlarımda koşulsuz yardımlarınız ile elde ettiğim başarılarımda sizin imzanız bulunmaktadır. Bu nedenle size sonsuz saygılarımı sunuyorum.

Bizleri her zaman güler yüzü ile karşılayan, iş disiplini ile bizleri yönlendiren ve hiçbir zaman desteğini esirgemeyen Sayın Dekan hocam Prof. Dr. Nurinisa ESENBÜĞA'ya teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Hem tez jürimde yer alan hem de bölüm başkanım olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Hüseyin BOZ hocama teşekkürlerimi bir borç bilirim. Bu uzun ve zorlu süreçte her daim desteğini hissettirdiği için sonsuz saygılarımı sunuyorum.

Tez jürimde yer alan, akademik bilgisine her daim hayran kaldığım sayın hocam Prof. Dr. Selim BAŞAR'a bana kattığı tüm bilgiler için teşekkürlerimi bir borç bilirim. Ayrıca tez jürimde yer alan sayın Doç. Dr. Hüseyin Ali KUTLU ve Doç. Dr. Ötüken SENGER'e de teşekkürlerimi bir borç bilirim. Yoğun çalışma tempolarına rağmen beni yalnız bırakmadıkları ve deneyimlerini esirgemedikleri için sonsuz saygılarımı sunuyorum.

Tanıştığım günden itibaren deneyimleriyle ve desteğiyle beni yönlendiren Sayın Yrd. Doç. Dr. Cem IŞIK'a, bana karşı her zaman bir anne şefkatiyle yaklaşan ve deneyimlerini benden esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Nilgün BİLİCİ'ye, çalışmanın araştırma kısmında veri analizlerini yapmamda bilgilerini, görüşlerini ve desteğini esirgemeyen Sayın Doç. Dr. M. Suphi ÖZÇOMAK'a, veri analizlerinde takıldığım her noktada aklıma gelen ilk kişi, her daim yanı başımda olan ve kendi işlerini bir kenara bırakıp bana yardım eden meslektaşım ve arkadaşım Arş. Gör. Aykut ŞİMŞEK'e sonsuz teşekkür ederim.

Tezimin son gününe kadar benden desteklerini esirgemeyen, çok yorulduğum ve bunaldığım zamanlarda her daim bana güç veren, kafamı toparlamamı sağlayan ve enerjileriyle keyifli bir çalışma ortamı yaratarak beni disipline eden meslektaşlarım,



dostlarım, kız kardeşlerim Arş. Gör. Zennube IŞIK ve Arş. Gör. Leyla TIRAK'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Bana verdiğiniz sonsuz destek anılarımın en güzel köşesinde yer alacak.

Son olarak hayatımda attığım her adımda yanımda olan, her koşulda yardımlarını ve en önemlisi sevgilerini benden eksik etmeyen canım annem Ayşe SERÇEOĞLU'na, babam Müfit SERÇEOĞLU'na, ablam Aslıhan SERÇEOĞLU'na ve kardeşim Sergen SERÇEOĞLU'na sonsuz teşekkürler. Varlığınız için şükürler olsun.

Özür dileyerek burada isimlerini belirtmediğim tüm dostlarıma, iş arkadaşlarıma ve hocalarıma da teşekkürlerimi sunuyorum.

**Erzurum-2015**

**Neslihan SERÇEOĞLU**

## GİRİŞ

İnsanın yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan ve bu süreçte çoğunlukla yetişkinlik döneminin temel gelişimsel görevlerinden biri olarak kabul edilen çalışma; kişinin bedensel veya zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi ve bundan ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlaması durumudur (Keser, 2004). Bu durum, bireyin çalışma yaşamına atılmasıyla başlar ve bireyin yaşamının çoğunu geçireceği bir hal alır. Çalışma ile birey sadece maddi kazanç elde etmekle kalmaz, bir yandan da yaptığı işten mutluluk elde etmesi, başarı kazanması ve tatmin olması gibi unsurlarla manevi kazanımlar elde eder (Demirkol, 2006:1). Çalışma yaşamı, çoğu bireyin yaşamında merkezi bir yere sahip yaşam alanıdır. Birey, yaşamının önemli bir kısmını çalışma yaşamı içinde “çalışan” rolü ile geçirir. Bu bağlamda, yaşamın vazgeçilmez alanını kapsayan çalışma bireyin genel yaşamına önemli düzeyde etki etmektedir (Keser, 2011: 898). Özgener (1997)’e göre zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçiren insanın işinde mutlu olabildiği oranda üretkenliği artmaktadır. Çünkü iş, insan için kaçınılmaz bir zorunluluk değil, aynı zamanda onu doğanın tutsaklığından kurtaran, toplumsal ve bağımsız kılan bir nitelik taşımaktadır (Erdem ve Kaya, 2013:135).

Yapılan araştırmalarda AB’de yaklaşık 30.000 çalışanı kapsayan 4. Avrupa Koşulları Anketi’nin son verilerine göre (Eurofound, 2006) bütün Avrupalı çalışanlar mesai saatlerinin % 20’sinden fazlasını (haftada 42 saatten fazla) iş yerinde geçirmektedirler (Dosaliyeva, 2009:4). Bir başka araştırmaya göre ise Moiser (1983) haftada en az 50 saat, Charming Health Center (CHC, 2007) haftada 40 saatten fazla çalışmayı işkoliklik kapsamında incelemektedir. Kemeny (2002)’nin gerçekleştirdiği bir araştırmaya göre ise haftada 60 saat ve üzerinde çalışan bireylerin yarıdan fazlasının, 50-60 saat arasında çalışanların % 43’ünün, 40-49 saat arasında çalışanların % 31’inin işkolik olduğunu, dolayısıyla iş başında geçirilen zaman arttıkça işkoliklik eğiliminin de arttığını ortaya koymaktadır (Bardakçı ve Baloğlu, 2012: 48). Yapılan bir başka araştırmaya göre ise insanların uyku dışındaki zamanlarının büyük bölümünü iş yerlerinde geçirdiği ve bunun da günün yaklaşık % 70’ini bulduğu belirtilmektedir (Özsoy, 2002:106). Dolayısıyla çalışma yaşamı/iş bireyin genel olarak yaşamı üzerinde önemli bir yer tutmaktadır. Ancak işkoliklik ile zaman kavramlarını birbiriyle

ilişkilendirmeyen Machlowitz (1980) ise işkolik davranışların çalışma saatleri yerine, bireylerin işle ilgili tutumları kapsamında tanımlanması gerektiğini savunmaktadır (Burke vd., 2004).

İnsanların gereksinimlerini ilk kez bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen bilim insanı Amerikalı Abraham Harold Maslow, klinik gözlemlerinden yola çıkarak insan davranışlarına yön veren temel gereksinimlerin neler olduğunu “insan ihtiyaçları hiyerarşisi kuramı”yla açıklamıştır. Buna göre insanların ihtiyaçları fizyolojik, güvenlik, ait olma/sevgi, değer yaratma/saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak derecelendirilmiştir. Ancak ilk sıradaki fizyolojik ihtiyaçların bile gerçekleştirilmesi kişinin bir işte çalışmasına ve para kazanmasına bağlı olmaktadır. Bu nedenle iş hayatı bireylerin yaşamlarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Çalışma yaşamında insan psikolojisinin önemi, ABD’de Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric adlı şirkete bağlı olan ve telefon parçaları imal eden Hawthorne işletmesinde yapılan araştırmalar ile anlaşılmaya başlamıştır. Bu araştırmalarla Neo-klasik örgüt yaklaşımı/yönetim teorisi ön plana çıkmış, işletmelerin verimliliğinde insan unsurunun oynadığı önemli rol bilinir hale gelmiştir (Kaplan, 2007: 20). Neo-klasik örgüt yaklaşımıyla birlikte insan, doğal özelliklerine uygun şekilde, psiko-sosyal bir varlık olarak ele alınmıştır. Günümüzde ise bilgi toplumuna yakışır biçimde bilginin kaynağı olan insana verilen değer artmıştır. Kendi kendini tanımlamada ve kendi değerini anlamada sürekli sorgulayan, araştıran ve gelişim gösteren insanoğlu geçirdiği bütün bu süreçleri ve aşamaları dalga dalga toplumsal yaşama, özel yaşamına ve iş yaşamına taşımış veya bu gelişmelerin karşılığını farklı yaşam alanlarında elde etmiştir (Şahin, 2012:81).

Modern çalışma yaşantısı, çalışanlara eskiye oranla daha iyi şartlar sunmanın yanında çalışanı olumsuz etkileyen sonuçları da beraberinde getirmektedir. Çalışanlardan daha fazla çalışmaları, daha fazla üretmeleri ve örgütün verimliliğine en üst düzeyde katkı sağlamaları beklenmektedir (Akın ve Oğuz, 2010: 312).

Günümüzde çalışanların işyerinde kendilerini kanıtlama arzuları, küresel rekabet ve kriz sonucunda artan işsiz kalma korkusu, gelişen iletişim ve bilgi teknolojileri sonucunda bilginin güncellenmesinin zorunluluğu (Bayraktaroğlu vd. 2009), öte yandan günümüz koşullarında sıklıkla karşılaşılan ekonomik problemler, kötü giden evlilikler,

örgüt kültürü, yönetici baskısı veya kariyer gelişimi konusundaki yoğun beklenti gibi çeşitli nedenler (Schaufeli vd., 2009), iş yaşamı ve kişisel yaşam arasındaki sınırların giderek daha bulanık hale gelmesine (Ng vd., 2007) ve çalışanların iş ile ilgili faaliyetler için daha fazla zaman harcamalarına neden olmaktadır. 1990'lardan bu yana yapılan çalışmalar ve gözlemlerde çeşitli kuruluşlarda artan iş güvencesi sorununun (Blau, 2003) bir şekilde işkolikliği besleyerek işkoliklerin sayısının artmasına (Ölçer, 2005: 123) ve işkolikliğin işletme ve çalışanlar açısından önemli bir davranış ve değer kalıbı olarak algılanmasına neden olmuştur (Akdağ ve Yüksel, 2010: 47). Bunların yanı sıra sosyo-ekonomik çevredeki demografik olarak değişen işgücü, örgütsel küçülme ve tam zamanlı teslimat (just in time delivery) gibi değişiklikler bugünün çalışanları üzerinde ekstra baskı yaratmakta (Dewilde vd., 2007) ve ayrıca kariyer yönetiminin önem kazanmasıyla basık örgütün tepesine tırmanmak için insanlar daha çok çalışmaya teşvik edilmektedir (Dosaliyeva, 2009: 4). Modern dünyada artan çalışma saatleri iş ve ev sınırlarını bulanık hale getirmekte, bu nedenle biri diğerini etkilemektedir. Artan rekabet ortamında çalışma yaşamı, iş talepleri ve iş kaynakları bakımından bir dengesizlik oluşturmaktadır (Baran, 2010: 3). Tüm bunların sonucu olarak artmaya başlayan işkolikliğin ve etkilerinin araştırılması gün geçtikçe araştırmacılar tarafından çok fazla önem kazanmaya başlamıştır.

İlgili yazında hizmet veren işletmelerde müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasının özellikle müşteriyle yüz yüze iletişimde bulunan iş görenlerin hizmet verme esnasında sergiledikleri tutum ve davranışlarına bağlı olduğu belirtilmektedir. Bu durumda işkolik olarak nitelendirilen iş görenin örgütlerde bir takım olumsuzluklara neden olmasından dolayı hizmet esnasında aksaklıklar yaşanacak ve bu aksaklıklar müşterilere yansiyacaktır. Bu nedenle müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve hizmet kalitesini doğrudan etkileyen iş görenin işkolik olmaması ve hizmet odaklı olması büyük önem arz etmektedir. Bu çalışmada da işkolikliğin hizmet odaklılık ile ilişkisi incelenmiş ve konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin işkoliklik davranışları sergilememeleri için öneriler sunulmuştur.

İşkolikliğin Türkiye'deki yoğunluğunu ve etkilerini ortaya koyan doğrudan ve kapsamlı araştırmaların azlığı bu araştırmanın yola çıkış noktası olmuştur. Araştırma TRA1 bölgesi konaklama işletmesi çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılarak turizm sektöründe konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin

işkoliklik ve hizmet odaklılık ile ilgili düşünceleri tespit edilmiş ve aralarındaki ilişki incelenmiştir.

Çalışma, teorik ve uygulama bölümlerinden oluşmaktadır. Teorik bilgiler işkolik ve hizmet odaklılık ile ilgili yazın incelenerek elde edilmiştir. Araştırmanın ilk bölümünde işkoliklik kavramı ve tarihsel gelişimi, işkolikliğin belirtileri ve işkolik bireylerin özellikleri, işkolikliğin nedenleri, etkileri ve sonuçları, işkoliklik ile ilgili teoriler, işkoliklik tiyolojiieri, işkoliklik ile ilgili ölçekler, işkoliklik ile ilgili kavram ve araştırmalar, işkolikliğin tedavisi ve önlenmesi ile konaklama işletmeleri açısından işkolikliğin önemi verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde hizmet kavramı, hizmetlerin özellikleri, hizmetlerin sınıflandırılması, hizmet odaklılık kavramı, hizmet odaklılığın teorik yaklaşımları, hizmet odaklılığı etkileyen faktörler, hizmet odaklılığın sonuçları, hizmet odaklılığın ölçülmesi ve konaklama işletmeleri açısından hizmet odaklılığın önemi konularına yer verilmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise oluşturulan hipotezlere yönelik yapılan analiz sonuçları değerlendirilerek bu doğrultuda önerilerde bulunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞKOLİKLİK

#### 1.1. İŞKOLİKLİK KAVRAMININ TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Çalışma alanında sıkça rastlanmasına rağmen işkolikliğin bilimsel dayanakları oldukça sınırlıdır (Scott vd. 1997) ve bu konuda çok az sayıda araştırma yapılmıştır. Gerek işkolikliğin tanımı, gerekse normları hakkında uzlaşma olmadığı gibi algılamalardaki farklılıklar konunun anlaşılmasını zorlaştırmaktadır (Akdağ ve Yüksel, 2010: 48). Literatürde iş hayatının vazgeçilmez bir unsur haline gelen işkoliklik olgusunun örgütler ve örgüt üyeleri için faydalı mı yoksa zararlı mı olduğuna dair birçok farklı görüş bulunmaktadır. Porter'ın araştırması sonunda "her dört çalışandan birisi işkoliktir" açıklaması işkoliklik konusuna dikkatleri çekmiştir (Temel, 2006: 106). Günlük hayatta işkoliklik, kişinin işte çok uzun saatler geçirmesi, sürekli iş ile meşgul olması, işe karşı önlenemez bir bağımlılık duyması durumu olarak bilinmektedir. Ancak işkoliklikle ilgili literatür çalışmalarına bakıldığında, sadece uzun ve yorucu çalışma temposunun işkolik kavramını tam olarak karşılamadığı görülmektedir. Bu nedenle, işkoliklik kavramının içinin doldurulması ve hangi faktörlere bağlı olarak işkolik nitelendirmesinin yapılması gerektiğinin netleşmesi gerekmektedir.

İşkoliklik kavramının ortaya çıkışı 30 yılı aşkın bir süreye dayanmaktadır ve halen günümüzde örgütler ve iş görenler açısından önemli ve incelenmesi gereken bir kavramdır (Erdoğan, 2013: 3). Kavram ilk kez 1968 yılında Amerikan İlahiyat profesörü Wayne Oates tarafından alkoliklik teriminden yola çıkarak işe ve çalışmaya aşırı düşkünlüğü tanımlamak amacıyla türetilmiştir (McMillan vd., 2001: 69). 1971 yılında ise Oates'in "Bir İşkolinin İtirafı (Confessions of a Workaholics)" adlı kitabında ilk kez kullanılmış ve çalışma bağımlılığı, kontrol edilemeyen sürekli çalışma ihtiyacı veya mecburiyeti olarak tanımlanmıştır. İşkolikliğin köklerinin çocukluktaki ekonomik, kültürel ve duygusal mahrumiyette yer aldığını belirten Oates; hayatın ikinci ve üçüncü on yılında ortaya çıkan kurumsal onaylanma ve takdir edilme mahrumiyeti ile akut hale geldiğini; kırklı ve erken ellili yaşlarda görülen sağlık ve kişilerarası krizler dolayısıyla daha da azdığını; kırklı ve ellili yaşlarda durdurulamaz ve tersine çevrilmezse geç ellili

ve altmışlı yaşlarda kronik hale gelerek ölüme neden olacağını eklemektedir (Zülfikar, 2007: 76).

İşkolikliğin İngilizce karşılığı olarak “workaholism” terimi iş bağımlılığı anlamında kullanılmakla birlikte, “overstriving” yani aşırı derecede çalışma ihtiyacı olarak ifade edilebilmektedir. İşkoliklik (workaholism) sözcüğü, alkoliklik (alcoholism) sözcüğünden yola çıkılarak türetilmiştir ve aslında alkoliklik gibi psikopatolojik bir durumu tanımlamaktadır (Machlowitz, 1978). Bu nedenle, işkoliklik yerine iş bağımlılığı (work dependency / work addiction) kavramını yeğleyenler olsa da işkoliklik halen yaygın olarak kullanılmaktadır (Griffiths, 2005). Workaholic tabiri ile ifade edilen işkolik kavramı akademik literatürde ise ilk defa Spence ve Robbins tarafından 1992’de kullanılmıştır. Spence ve Robbins (1992:161)’e göre işkoliklik; çalışanın işine fazlasıyla bağlı olması ve zamanının çoğunu işi ile geçirmesidir. Spence ve Robbins, işkolik kişileri ise diğer çalışanlara nazaran “yüksek düzeyde işe bağımlı, işsel baskıları azaltmak için işe güdülenen ve işlerinden düşük düzeyde eğlence sağlayan kişiler” olarak tanımlamaktadırlar (Douglas ve Morris, 2006).

En genel tanımıyla işkoliklik, kişinin işte çok uzun saatler geçirmesi, sürekli iş ile meşgul olması, işe karşı önlenemez bir bağımlılık duyması durumu olarak ifade edilmektedir. Literatürde işkoliklikle ilgili araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlar şu şekilde açıklanabilir:

- Oates’e (1968) göre işkoliklik, kalıcı olarak sağlığa, ilişkilere ve huzura zarar veren kontrol edilemez çalışma ihtiyacıdır.
- Machlowitz (1980) işkolikliği, bireylerin işe koşulların gerektirdiğinden daha fazla zaman ayırmaları ve sürekli işlerini düşünmeleri olarak tanımlamaktadır. Machlowitz’e göre işkolik insanlar, her koşulda işle ilgili konuları düşünen kişilerdir. İşkoliklik, kişinin kontrol mekanizmasını kaybetmesine neden olmakta ve bu kişiler ancak çalıştıkları zamanlarda yaşamı anlamlı bulmaktadırlar.
- Cherrington (1980) işkolikliği, aşırı derecede çalışmaya karşı oransız bir bağlılık olarak açıklamaktadır.

- Maslach (1986)'a göre işkoliklik, kişilerin işlerine bağımlı ve saplantılı olmalarıdır.
- Naughton (1987) işkolikliğin bireysel bir olgu olduğunu ancak bireyin davranışlarında ve ilişkilerinde meydana getirdiği etkilerden ötürü toplumsal yaşamında önemli bileşenlerinden biri olduğunu vurgulamaktadırlar (Burke vd., 2003).
- Schaef ve Fassel (1988), Killinger (1991) ve Porter (1996) işkolikliği bir tür bağımlılık/hastalık olarak ifade etmektedirler (Snir ve Harpaz, 2004:522).
- Spence ve Robbins (1992) işkolikliği işten ayrılma isteksizliği sonucunda her zaman ve her yerde çalışma ya da sürekli işi düşünme eylemi olarak ifade etmektedirler (McMillan vd., 2001). Spence ve Robbins'e göre işkoliklik, işe karşı güdülenme eğilimi (D/Driveness), işten hoşlanma/zevk alma (WE/Work Enjoyment) ve işe/çalışmaya bağlılık (WI/Work Involvement) şeklinde üç kavramın birleşiminden oluşmaktadır. Bu kavramlardan *işe yönelik güdülenme*; dışsal talepler (finansal kaygılar, kriz durumları vb.) veya çalışmaktan zevk alma gibi nedenlerden kaynaklanmayan, daha çok içsel baskı ve zorunluluklardan gelen bir çalışmaya yönelme hissini ifade etmektedir. Gdülenen bireyin işine yönelik motivasyonu yüksektir. Bu birey bir şeylerin kendisini sürekli çalışmaya ittiğini hisseder. Ayrıca bu bireyler çalışmadıkları zaman dilimlerinde suçluluk hissetmekte ve hareketsizlikten veya boş zamanlardan kaçınma davranışı göstermektedirler. *İşten hoşlanma*; bireyin işi ile ilgili olarak heyecan ve zevk duyup duymadığı ile ilgilidir ve işten kaynaklanan memnuniyetin derecesini belirtmektedir. İşinden zevk alan birey, işinin hayattaki diğer şeylerden daha eğlenceli olduğunu düşünür (Kart, 2005; Koyuncu vd.,2006). *İşe bağlılık* da çalışanların işleriyle ne kadar ilgili ve işlerine ne kadar bağlı olduklarını ifade etmektedir (Johstone ve Johstone, 2005: 181-182). Çalışma bağımlılığı yüksek olan birey çok kapsamlı ve hızlı çalışma eğilimi içerisindedir. Bağımlı birey iş dışında yaptığı hiçbir işten zevk almaz ve sıkılır. Spence ve Robbins (1992)'e göre çalışmaya yüksek derecede bağlı olan bireyler; kendilerini koşulsuz bir şekilde iş ile ilgili projelere adanmakta ve aktif zamanlarının neredeyse tamamını çalışarak geçirmektedirler. Spence ve Robbins (1992), söz konusu boyutların



derecelerine bağlı olarak ilk üçü işkolik bireyleri ve diğer üçü işkolik olmayan bireyleri temsil eden altı farklı profil ortaya koymuşlardır. Söz konusu profillere göre; (1) yüksek derecede çalışmaya bağlılık ve dürtü ile düşük derecede çalışmaktan zevk alma, işkolik veya çalışma bağımlısı bireyleri; (2) yüksek derecede çalışmaya bağlılık ve çalışmaktan zevk alma ve düşük derecede dürtü, iş tutkunu bireyleri; (3) yüksek derecede çalışmaya bağlılık, dürtü ve çalışmaktan zevk alma, tutkulu işkolik veya tutkulu bağımlı bireyleri; (4) düşük derecede çalışmaya bağlılık ve dürtü ve yüksek derecede çalışmaktan zevk alma, rahat çalışanları; (5) düşük derecede çalışmaya bağlılık ve çalışmaktan zevk alma ve yüksek derecede dürtü, inancını kaybetmiş çalışanları; (6) düşük derecede çalışmaya bağlılık, dürtü ve çalışmaktan zevk alma, boş veya serbest çalışanları tanımlamaktadır (Özcan ve Behram, 2013: 90).

- Porter'a (1996: 75) göre işkoliklik, iş ve işle alakalı hususların günlük yaşamın önüne geçmesi, işyeri dışına taşması ve çalışma ortamının terk edilememesidir. Porter (2001), yaptığı bir başka araştırmada ise işkolikliği kişisel ilişkilerden fedakarlık ederek işten doyum elde etme hali olarak açıklamıştır.
- Scott vd. (1997) işkolikliği, çalışanların isteğe bağlı olarak zamanlarını işte geçirmeleri ve çalışmasa bile işini düşünen, örgütsel ya da ekonomik nedenlerden dolayı çalışanlar olarak tanımlamaktadırlar.
- Robinson ve Post (1997) işkolikliği içtenlikten yoksun olma ve işin kişisel değerlerin ve ilişkilerin önüne geçmesine izin verme durumu olarak tanımlamaktadırlar.
- Snir ve Zohar (2000) işkolikliği, dışsal değil içsel baskılar nedeniyle, bireylerin zamanlarını işle ilgili aktivite ve düşüncelere odaklı bir şekilde ve oldukça büyük oranda ayırmaları olarak tanımlamışlardır.
- Burke (2000)'ye göre işkoliklik, aşırı çalışmaya karşı akıl almaz bir ilgi olarak değerlendirilmektedir. Bu durumdaki kişiler, işten başka hiçbir konuya ilgi duymamakta ve aşırı çalışmaya bağlılıkları, bedensel sağlık, kişisel mutluluk, kişilerarası ilişkileri engellemektedir.

- Snir vd. (2003)' nin kavramsallaştırmasına göre işkoliklik, bireyin sürekli işe odaklanması ve işi hayatının merkezi olarak algılamasıdır ve kişinin içsel baskılar nedeniyle, zamanlarının çoğunu işle ilgili konulara ayırmalarıdır.
- Harpaz ve Snir (2003) işkolikliği mantıksız bir biçimde işe yönelik aşırı yüklenme olarak ele almaktadırlar (Kart, 2005). Harpaz ve Snir'e göre, çalışma bağımlılığının doğru olarak anlaşılabilmesi için hem durumsal hem de kişisel faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Harpaz ve Snir, 2003: 294-295).
- Snir ve Harpaz (2004) yaptıkları bir başka araştırmada ise işkolikliği değişik çelişkilerden doğan bir alışkanlık olarak ele almıştır. Buna göre işkoliklik eğiliminin kökeninde işine çok düşkün olma ve işin başında bulunmaktan hoşlanma duyguları bulunmaktadır.
- Mckay (2004) işkolikliği kişinin normal yaşam aktivitelerinin dışında aşırı derecede işe düşkünlük ve iş alışkanlıklarını düzenlemede yetersizlik, iş taleplerine yoğunlaşma yoluyla ortaya çıkan obsesif kompulsif bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır.
- Schaufeli vd. (2006) işkolikliği aşırı ve kompulsif çalışmalar olarak tanımlamaktadır.
- Dewilde vd. (2007) işkolikliği işten zevk alma, işi takma ve kendi özel zamanını işe adama eylemi olarak ele almaktadır.
- Salanova vd. (2008) işkolikliği aşırı çalışma ve içsel zorlanmayla karakterize, karşı konulamayan negatif psikolojik bir durum olarak tanımlamışlardır.
- Müller ve Schotter (2010)'e göre işkoliklik, kişinin kendini iş yapmaktan alıkoyamamasıdır.
- Broeck vd. (2011) işkolikliği uzun saatler boyunca çalışma ve kişinin çalışmayı zorunlu olarak görmesi şeklinde tanımlamaktadır.
- Yaniv (2011) işkolikliği bir çalışma/iş bağımlılığı olarak ifade etmektedir. Yaniv'e göre işkoliklik, durmadan çalışmak için kontrol edilemeyen bir ihtiyaç veya bir zorlamadır.

- Beek vd. (2012)' ne göre işkoliklik, çok çalışma, çalışma takıntısına sahip olma ve çalışmayı zorunluluk olarak görme eğilimidir.
- Bakker vd. (2012)'ne göre işkoliklik, bireyin kendini durmadan çalışma zorunluluğunda hissetmesi ve çalışmaya aşırı zaman harcama eğilimi içinde olması olarak ifade edilmektedir.

Görüldüğü gibi işkoliklik denince, işlerinden başka bir şey düşünmeyen, zamanlarının çoğunluğunu işyerinde geçiren, yaşamının yegane anlamı iş ya da işyeri olan kişiler akla gelmektedir (Harpaz, ve Snir, 2003; McMillan vd., 2003). Literatürde işkoliklikle ilgili Türkiye'de yapılan araştırmalara bakıldığında ise bu alanda oldukça sınırlı araştırmanın olduğu görülmektedir. Araştırmalarda kavrama yönelik şu tanımlar yapılmıştır:

- Kart (2005) işkolikliği bireylerin işi merkezileştirme davranışı olarak ifade etmektedir.
- Temel (2006) işkolikliği yaşamın merkezine işi alan ve ancak çalıştığı zaman yaşamın anlamını bulabilen kişilerde görülen bir bağımlılık, aşırı çalışma ve çalışmaya karşı bağımlı hale gelme durumu, kişinin işte çok uzun saatler geçirmesi, sürekli iş ile meşgul olması, işe karşı bir bağımlılık duyması durumu olarak tanımlamaktadır.
- Yöney (2007) işkolikliği genel olarak bireyin sürekli çalışma gereksinimi hissetmesi, çalışmadığı zaman bundan rahatsızlık duyması olarak tanımlamaktadır.
- Akdağ ve Yüksel (2010) bazı kültürlerde işkolikliği işe duyulan bağımlılık olarak kabul etmektedirler.
- Bardakçı ve Baloğlu (2012)'na göre işkoliklik, bireyin kontrol mekanizmasını kaybetmesine neden olan, sağlığını ve sosyal yaşamını olumsuz yönde etkileyen, sürekli ve kontrolsüz çalışma ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır.

Doğan ve Tel (2011) ise işkolikliğin tanımı için aşağıdaki ölçütleri önermektedir:

- İşle ilgili aşırı zihinsel uğraş (çalışmadığı zamanlarda da işle ilgili düşünceler)
- İşe ve çalışmaya aşırı zaman ayırma (finansal ihtiyaçları olmasa dahi)

- Çalışmadığı zamanlarda yoksunluk belirtileri (huzursuzluk, gerginlik, suçluluk, umutsuzluk, başka şeylere odaklanamama gibi)
- Çalışmaya yönelik olarak içten gelen bir baskı ve zorlanma hissetme
- Aşırı çalışma yüzünden ilişkilerinde ve özel yaşamında sorunlar yaşama
- Çalışma süresini azaltmaya ilişkin girişimlerde bulunma fakat başarısız olma
- Çalışabilmek için aile üyelerine, arkadaşlarına ya da başkalarına sürekli yalan söyleme
- Çalıştığını diğer insanlardan saklama ihtiyacı hissetme
- Çalışma nedeniyle sosyal ve boş zaman etkinliklerine zaman ayıramama
- Sosyal etkinliklere, eğlenceye ve uykuya harcanan zamanın boşa harcandığını düşünme ve rahatsız olma

İşkoliklik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar birbirleri ile çelişkili gözlemler ve sonuçlar ortaya koymaktadır. Bazı yazarlar kavrama kurumsal açıdan yaklaşmakta ve işkolikliği olumlu olarak değerlendirmektedir. Diğerleri ise işkolikliği diğer bağımlılıklara benzeterek, çalışma bağımlılarını mutsuz, saplantılı, trajik kişiler olarak göstermektedirler (Burke, 2000: 54). İşkolikliği olumlu bir özellik olarak ele alan araştırmalar duruma örgütsel/kurumsal boyutta yaklaşmış ve işkolikliği, çalışmaya isteklilik ve işini çok sevme hali olarak ele almışlardır (Snir ve Harpaz, 2004; Temel, 2006). İşkolikliği çalışma yaşamı ve üretim açısından olumlu bir kavram olarak hatta “iyi bir bağımlılık” olarak değerlendirenler (Cantarow 1979; Machlowitz,1980; Sprankle ve Ebel, 1987; Korn vd., 1987; Haas, 1991; Burke, 2000; West, 2001) işkoliklerin aynı zamanda iş tatmini, verimlilik ve işle özdeşleşmelerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. İşkolikliği olumlu olarak değerlendiren ve işkolikliğin bir erdem olduğunu öne süren ve aynı zamanda bu alanda ekol olan Machlowitz (1978) işkolikliğe istendik bir durum olarak yaklaşmış, işkoliklik özellikleri gösterdiğini tespit ettiği 100 kişi üzerinde gerçekleştirdiği nitel bir araştırmada (1980) işkolik çalışanların iş memnuniyetinin ve verimliliğinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Burke vd. 2008). Machlowitz (1980: 11), işkolikleri işlerine durumun talep ettiğinden daha fazla zaman ve düşünce harcayan insanlar olarak tanımlamakta ve diğer iş görenlerden çalıştıkları saatler bakımından değil işe karşı tutumları itibariyle ayrıldıklarını

belirtmektedir. Sybold-Salomone (1994)'ye göre işkolikliği olumlu bir bağımlılık olarak ifade eden araştırmacılar, işkolikliği işi çok sevmek ve işe bağlı olmak, işte yaratıcılığı ve verimliliği sağlamak ayrıca iş doyumunu da arttırmak için yöneticilerin teşvik ettiklerini belirtmişlerdir. Liang ve Chu (2009), bu durumu “işletme yöneticileri, işkoliklik eğilimi yüksek olan iş görenlerle çalışmayı tercih etmektedirler” şeklinde ifade etmişlerdir. West (2001) ise işkolikliği diğer bağımlılıklar gibi davranışsal bir bağımlılık olarak görerek ve işkolikliğin başkalarının alkışladığı tek hastalık olduğunu belirterek işkolikliğin çalıştıkları kurumlar için önemli olduğunu ifade etmiştir. İşkolikliği olumlu bir bağımlılık olarak ifade eden araştırmacılar kavramla ilgili şu ifadeleri kullanmışlardır:

- Cantarow (1979) işkolikliği, işini çok sevme ve işte bulunmaktan hoşlanma duygusu şeklinde açıklamaktadır (Snir ve Harpaz, 2004).
- Machlowitz (1980) işkolikliği işte uzun süre çalışmaya karşı aşırı bir istek duyma olarak nitelendirmektedir. İşkolikliğin kurumsal başarıyı artırdığına inanan Machlowitz işkolik olmayı teşvik bile etmektedir (Machlowitz, 1980: 43).
- Korn vd. (1987) olumlu işkoliklik davranışlarının geliştirilebileceğini savunmakla birlikte, işkolikliğin negatif etkilerini stres yönetimi uygulamalarıyla azaltılabileceğini ifade etmektedirler (Burke 2000).
- Haas (1991)'a göre işkoliklere fazladan destek ve özel danışmanlık hizmetleri temin edilerek görev ve sorumluluklarını daha etkin bir biçimde yerine getirmeleri sağlanabilir (Russo ve Waters, 2006).
- Sybold-Salomone (1994) işkolikliği işi çok sevmek ve işe bağlı olmak olarak görmektedir. Ayrıca işkolikliğin işte yaratıcılığı ve verimliliği arttırdığı ve iş doyumunu da olumlu etkilediğini belirtmektedir.

İşkolikliğin olumlu ve olumsuz yönlerini ön plana çıkaran farklı yazarların görüşleri değerlendirildiğinde, olumsuz özelliklerin daha ağır bastığı görülmektedir. Örgüt çıkarları açısından bakıldığında işkoliklik olumlu bir çıktı olarak görülmesine rağmen doğası gereği işkoliklik olumsuz bir çıktı olmaktadır (Libona vd., 2010:143). 1960'lı yılların sonlarında türetilmiş olan işkoliklik kavramı, o dönemlerde performansı

artıran olumlu bir ruh hali olarak görülmesine rağmen ilerleyen zamanlarda bireyin sağlığına ve toplumsal ilişkilerine zarar verdiği için olumsuz bir durum olarak değerlendirilmeye başlanmıştır (Bardakçı ve Baloğlu, 2012: 48). Birçok kuramsal ve görgül araştırmada işkoliklik kavramı çalışma saatlerinin fazla olması temeline dayanmakta ve zamanın fazlaca işe yönelik olmasının her zaman verimli olmadığı gibi, işkoliklik de bu esasta değerlendirildiğinde çoğunlukla literatürde olumlu olarak görülmemektedir (Akdağ ve Yüksel, 2010: 48). İşkolikliğin örgüt çıkarlarına uygun olduğunu öngören yazarlar olduğu gibi, işkolikliğin mutlak manada hem kişiye hem de kuruma zararlı olduğunu düşünen yazarlar da mevcuttur (Oates, 1971; Cherrington, 1980; Naughton, 1987; Schaef ve Fassel, 1988; Fassel, 1990; Killinger, 1991; Spence ve Robbins, 1992; Porter, 1996; Robinson, 1996; Robinson ve Post, 1997; Burke, 2000a; Robinson, 2000b; Kanai ve Wakabayashi, 2001; Porter, 2001; Harpaz ve Snir, 2003; Mcmillan vd., 2004; Kart, 2005; Temel, 2006; Russo ve Waters, 2006).

İşkoliklik ile ilgili en sistematik ve kapsamlı ilk araştırmayı yapan Spence ve Robbins (1992: 62) işkoluğu; yüksek düzeyde işine bağlı, içsel baskılardan dolayı çalışma isteği/zorunluluğu duyan ve çalışmadan zevk alma düzeyi düşük olan, daha fazla mükemmelliyetçi olan, yüksek düzeyde stres yaşayan ve buna bağlı olarak da daha fazla sağlık sorunu yaşama ihtimali olan bir kişi” olarak tanımlamaktadır (Nixon, 2002). Genellikle araştırmacılar işkolikleri mutsuz, sağlıksız, sorun çıkaran obsesif çalışanlar olarak algılamış ve işkolikliği iş-yaşam dengesini bozan ve işte ve özel hayatta problemlili trajik kişiler olarak değerlendirmişlerdir (Burke, vd. 2004; Porter, 1996; Killinger, 1991). Kart (2005) ve Temel (2006)’e göre işkoliklik bireyin kontrol mekanizmasını kaybetmesine neden olan, sağlığını ve sosyal yaşamını olumsuz yönde etkileyen, sürekli ve kontrolsüz çalışma ihtiyacıdır. İşkolikliği olumsuz olarak değerlendiren diğer araştırmacılara (Burke, 2000a:1; Porter, 2001:148; Robinson, 2000a: 32; Harpaz ve Snir, 2003:293) göre ise işkolikler çalışma arkadaşlarına zorluk çıkaran, işlerini iyi yapmayan, mutsuz ve saplantılı bireyler olarak görülmektedirler. Yani kısacası işkolikler hem kendilerine fiziksel ve psikolojik zararlar vermekte hem de kurumun verimliliğini düşürerek kuruma zarar vermektedirler. İşkolikliğin her türünü zararlı gören yazarlar, işkolikliğin mesleki performansı düşürdüğü ve çalışanlar arasında huzursuzluğa neden olduğu konusunda hem fikirdirler. İşkolikliği olumsuz bir bağımlılık olarak ifade eden araştırmacılar kavramla ilgili şu ifadeleri kullanmışlardır:

- İşkolikliği olumsuz olarak değerlendiren ve işkoliklik kavramının yaratıcısı olan Oates (1968), bu ekolün başında bulunmakta ve işkolikliği alkolikliğe benzer biçimde aşırı çalışmaya düşkünlük olarak tanımlamaktadır. Oates (1971), Schaef ve Fassel (1988) ve Killinger (1991)'e göre işkoliklik eğilimi yüksek olan çalışanlar, iş performansı düşük ve iş arkadaşları ile sürekli çatışma halinde olan saplantılı ve mutsuz bireylerdir. Dolayısı ile örgütlerin, işkoliklik eğilimi yüksek olan iş görenleri istihdam etmekten kaçınmaları veya iş ortamını işkolikliği engelleyecek şekilde tasarlamaları gerekmektedir.
- Cherrington (1980) işkolikliği, aşırı derecede çalışmaya karşı oransız bir bağlılık olarak açıklamaktadır (Burke, 2000).
- Minirth vd. (1981)'ne göre işkolik kişiler işlerini kişisel duygularından bir kaçış yolu olarak görmektedir (Snir ve Harpaz, 2004).
- Russo ve Waters (2006)'a göre işkolikler iş çevrelerini olumsuz yönde etkilerler.

Griffiths (2005) işkolikliği, saplantılı (obsesif) bir davranış olarak açıklamaktadır ve işkolik kişilerin bu durumdan memnun olup olmamalarına göre pozitif ya da negatif bir durum olarak değerlendirileceği belirtilmektedir. Bu durumda işkolikliğin olumlu ya da olumsuz bir davranış olması iş görenin, işkoliklik sonucu yaşadığı değişimlere bağlı olarak olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilmektedir. Sonuç olarak, işkolikliği olumlu olarak algılayanlar çalışanların bu tür davranışlarını teşvik etmekte, olumsuz olarak değerlendirenler ise tam tersine onları bu davranışlarını engellemeye çalışmaktadırlar (Bayraktaroğlu ve Mustafayeva, 2008).

Literatürde işkolik kavramına ilişkin teorik çalışmalar iki kısımda incelenmektedir. İlki; içsel faktörlerden kaynaklanan işkoliklik (korkular, özgüven eksikliği, kendini değersiz hissetme, mükemmelliyetçilik) (Porter,1996; Killinger, 1991; Scott vd. 1997), ikincisi ise dışsal faktörlerden kaynaklanan işkoliklik (ebeveyn ve/veya toplumun yüksek beklentileri) tir (Dougherty,1989).

İşkoliklik Spence ve Robbins (1992) tarafından *işe bağımlılık, işe güdülenme ve işten zevk alma* alt boyutlarıyla incelenmektedir. Ancak ilgili yazın incelendiğinde işkoliklik kavramına ilişkin tanımların *davranış şekli, bağımlılık veya dürtü* gibi farklı

açılardan da ele alındığı görülmektedir. İşkoliklik kavramını *davranış şekli* açısından ele alan tanımlar daha çok, iş için harcanan zaman ve aşırı çalışma üzerine odaklanmıştır. Örneğin Moiser (1983), haftada minimum 50 saat çalışan bireyleri, işkolik olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Snir ve Harpaz (2004) işkoliklik kavramını bir bireyin istikrarlı olarak zamanının önemli bir kısmını, iş ile ilgili olan ve dışsal gerekliliklerden kaynaklanmayan faaliyet ve düşünceler için ayırması olarak ifade etmişlerdir. Bu bakış açısına göre işkoliklikler, örgütün beklentilerini karşılamak için gerekli olanın ötesinde (Scott vd. 1997), herhangi bir zamanda herhangi bir yerde çalışma eğilimi gösteren (McMillan vd. 2001) bireylerdir. Kavramı *bağımlılık* açısından ele alan yazarlar ise ağırlıklı olarak, işkoliklik ve alkoliklik arasındaki benzerlikler ve işkoliklik eğiliminin bireyler üzerindeki negatif etkileri üzerinde durmuşlardır (Oates, 1971; Fassel, 1990; Robinson, 2000). İşkoliklik kavramını ilk kez ortaya koyan Oates'e (1971) göre işkoliklik; bireyin işe yönelik bağımlılığını veya süreklilik arz eden ve kontrol edilemeyen çalışma ihtiyacını ifade etmektedir. Bu ihtiyaç, birey üzerinde hissedilebilir bir rahatsızlık yaratmakta ve bireyin bedensel sağlığını, kişisel mutluluğunu ve kişilerarası ilişkilerini etkilemektedir. Fassel (1990) ise işkoliklik kavramını hastalık olarak tanımlamıştır. Fassel'e (1990) göre işkoliklik; bir bireyi çalışma sürecine bağımlı kılan ağır bir hastalıktır ve bu hastalık, bireyin kişisel yaşamını yönetilemez hale getirmektedir. İlgili yazın incelendiğinde bazı tanımların ise, işkoliklik kavramına ilişkin motivasyonel unsurlara odaklandığı görülmektedir. Bu bakış açısına göre; bireyler yalnızca bağımlılık nedeni ile aşırı çalışma eğilimi göstermemekte, çeşitli nedenlerden kaynaklanan zorlayıcı bir dürtü de onları bu yola sevk edebilmektedir. McMillan vd. (2001), işkoliklik kavramını “çalışma ile bağlantısını kesme konusunda duyulan kişisel isteksizlik” olarak tanımlamışlardır. İş faaliyetlerini takıntı haline getiren işkolikler, çalışmadıkları zaman dilimlerinde dahi ısrarla ve sıklıkla iş hakkında düşünmektedirler (Özcan ve Behram, 2013: 88).

Literatürde yer alan işkolikliğin çeşitli tanım, teori ve araştırmaların analiz ve sentezini yapan Scott vd. (1997) işkolikliğin üç temel özelliğinin olduğunu belirtmektedirler. Bu yazarlara göre işkolikler, fazla çalışma süresi kendi inisiyatiflerine bırakılsa da zamanlarının büyük bir kısmını iş aktivitelerinde geçirerek önemli sosyal, ailevi ve dinlenme faaliyetlerini tamamen ihmal etmekte, çalışmadıkları zaman bile



ısrarla işlerini düşünmekte ve örgütsel ve ekonomik ihtiyaçların ötesinde beklenenden de fazla çalışmaktadırlar (Dosaliyeva, 2009:7).

Schaufeli vd. (2008) işkoliklik kavramının tanımını iki farklı boyutta ele almaktadırlar. Bu boyutlardan biri işkolikliğin bilişsel yönü olan kompulsif çalışma diğeri ise işkolikliğin davranışsal yönü olan aşırı çalışma boyutlarıdır. İşkoliklik kavramı da zaten günümüzde birçok araştırmacı tarafından aşırı çalışan, diğerk aktivitelere uzak kalarak çalışmaya aşırı düşkün olan, işine bağımlı olan ve çalışmadığı zaman bile işini düşünen bireyleri ortaya koymak için kullanılmaktadır (Burke, 2000a: 3, Scott vd. 1997:292; Spence ve Robbins, 1992:161; Harpaz ve Snir, 2003: 292).

## **1.2. İŞKOLİKLİĞİN BELİRTİLERİ VE İŞKOLİK BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ**

İnsan, zamanının büyük bir bölümünü iş yerinde geçirmekte ve işinde mutlu olabildiği oranda örgüt için verimli olmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, insanların uyku dışındaki zamanlarının büyük bölümünü iş yerlerinde geçirdiği ve bunun da günün yaklaşık %70'ini bulduğu belirtilmektedir. (Özsoy, 2002: 106). Pek çok ihtiyacın cevaplanmasını sağlayan çalışma sağlıklı bir gayret olarak açıklanabilir. Ancak bazı durumlarda kişiler kendilerini, sadece kendilerine değil etraflarındakilere de zarar verecek ölçüde çalışmaya adayabilirler. Son yıllarda organizasyonlar çalışanların “aşırı çalışma” ya da “ çalışmaya karşı aşırı bağımlılık” davranışı sorunu ile karşı karşıya kalmaktadır (Temel, 2006: 105). Bu durum ise işkoliklik kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Kimi çalışanlar örgüte, örgütün kendisinden beklediğinden daha fazlasını vermeye çalışmaktadır. Bu çalışanlar yemek aralarını kısa tutmayı ya da geçiştirmeyi tercih etmekte, haftanın hemen her günü, geç saatlere kadar iş yerinde kalmaktadırlar. Bu çalışanlarda görülen durum işkoliklik olarak adlandırılmaktadır (Morgan, 1998, 362). İşkoliklik bireysel bir süreç olmasına karşın meydana getirdiği sonuçlar itibariyle önemli bir toplumsal problem olarak da karşımıza çıkmaktadır (Bardakçı, 2007: 53). Aydın'a (2006) göre, işkolikliğin temelinde, finansal, toplumsal ve teknolojik belirleyiciler bulunmaktadır. Buna göre, çalışma ortamının birey üzerinde oluşturduğu

baskılar (daha fazla çalışmanın kıdem ve ücret artışı getirmesi vb.), aile ve sosyal çevrenin beklentileri, bilişim teknolojisinin sunduğu iletişim ve etkileşim olanaklarının çalışma ortamında yarattığı değişim gibi unsurlar işkoliklik eğilimini artırabilmektedir. Cantarow (1979) işkolikliğin kökeninde işini çok sevme duygusunun yer aldığını ifade ederken, Spence ve Robbins (1992) işkolikliğin ortaya çıkabilmesi için, kişilerin çalışmaya karşı yüksek düzeyde bağımlılık hissetmeleri ve zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde çalışarak geçirmeleri gerektiğini belirtmektedir. İşkoliklik 1960'lı yılların sonunda türetilmiş bir kavramdır ve o dönemlerde çalışanların performansını artıran olumlu bir ruh hali olarak bilinmektedir. Ancak ilerleyen yıllarda işkolik kişiler ile ilgili daha ampirik ve detaylı çalışmalar yapılarak işkoliklerin diğer çalışanlardan farklı oldukları anlaşılmış ve çok çalışan ile işkolik çalışan arasındaki farklar belirlenmiştir. Burke (1999) işkoliklerin ekstra çalışma konusunda istekli ve özverili normal kişiliklerden farklı olduklarını kaydetmiştir. Burke'ye göre işkolikler, meslektaşlarına göre kendilerini daha az güvende duymakta ve doğal olarak da daha çok onaylanma ihtiyacı hissetmektedirler (Günbeyi ve Gündoğdu, 2010: 57).

Ögel (2015), işkolikliğin belirtilerini ifade ederek bu belirtilerden en az üç tanesinin bulunması halinde kişinin işkolik olabileceğini ifade etmektedir. Ögel'in ifade ettiği bu belirtiler; çalışmayı durduramamak, kendine az zaman ayırmak ya da hiç zaman ayırmamak, çalışmadığında kendini rahatsız hissetmek, çalışmaktan diğer sorumluluklarını ihmal etmek, bireye zarar vermesine rağmen çalışmaya devam etmek, zamanın büyük bir bölümünü çalışmaya ayırmak, çalışmaya ayrılan sürenin giderek artmasıdır.

Machlowitz işkolik insanları, her koşulda işle ilgili konuları düşünen kişiler olarak tanımlamaktadır (Temel, 2006:107). Spence ve Robbins (1992) ise işkolik bireyi sürekli işine güdülenmesi gerektiği konusunda kendisine baskı yapan, çok fazla ve geniş kapsamlı çalışan ve işinden az zevk alan kimse olarak ifade etmektedir. İşkolik kişiler işlerinin süreklilik arz ettiğini düşünmektedirler ve içlerinden gelen fakat kontrol edemedikleri fazlasıyla çalışma istekleri bulunmaktadır. Bu nedenle, işkolik kişiler sürekli olarak kendilerine çalışma ortamı oluşturmaktadırlar (Beek, vd. 2012: 31; Libona, vd. 2010:143). Ayrıca işkolik olarak tanımlanan kişiler çalışmaya yüksek sayılabilecek derecede bağlılık duymakta ve dışsal ihtiyaçlardan kaynaklanmadığı halde

işleriyle ilgili aktivitelere ve düşüncelere düzenli ve önemli ölçüde fazla zaman ayırmaktadırlar (Harpaz ve Snir,2003:294; Spence ve Robbins,1992:161).

Burke vd. (2006)'ne göre işkolik olan birey işi geçimini sağlayan, hayatının bir parçası olarak değil, hayatının anlamı olarak görmektedir. Bunun yanında işkolikler işlerine karşı söz konusu olan bu saplantılı bağlılığı örgütsel etkilerden çok içsel ihtiyaçlardan dolayı geliştirirler. Ayrıca Burke vd. işkolikleri mutsuz, saplantılı, işlerini etkinlikle yerine getiremeyen ve çalışma arkadaşlarını olumsuz yönde etkileyen kişiler olarak görmektedirler. İşkolikler işten sonra da işi düşünür, konuşurken sık sık işle ilgili konulara değinir, daha çok başarı ve iş odaklı olurlar (McMillan vd. 2004). Scott vd. (1997)'ne göre işkolik insanları diğer insanlardan ayıran temel özellikler, boş vakitlerini bile işe ayırmaları, işi iş yerinde olmadıkları sürece bile düşünmeleri ile ekonomik ihtiyaçları ve örgütsel taleplerin üzerinde çalışmalarıdır (Mudrack, 2004). Shimazu vd. (2010)'ne göre de işkolikler aşırı biçimde kendilerini çalışmaya adanmakta ve çalışmasalar bile işlerini düşünmektedirler.

Çeşitli çalışmalarda işkoliklik eğitim seviyesi yüksek olanlarda (Chamberlin ve Zhang, 2009), kendi işini yapanlarda (Tarisa vd. 2008), yönetici olanlarda (Porter, 2001) daha yüksek düzeyde bildirilmiştir. İşkolikler, kendileriyle başkalarını yaptıkları iş bakımından kıyaslama, iş hakkında saatlerce konuşma eğilimindedirler (Robinson, 1998). İşkoliklerin çoğunluğu endişeli, kendini güvensiz hisseden, kendini çalışmak zorunda hisseden, mükemmeliyetçi ve aynı mükemmelliği başkalarından da bekleyen kişilerdir (Oates, 1971; Garson, 2005). Mükemmeliyetçiliği yüksek olan bu bireylerde mükemmeliyetçilik harici diğer obsesif düşünce şekillerinin de yüksek olması beklenebilir (Emhan vd. 2012: 76). İşkolikler boş zamanlarında da çalışmayı yeğlemekte (Snir ve Zohar, 2008) yer ve zaman ayırmaksızın işi düşünmekte, hatta yakın kişisel ilişkileri pahasına çalışmaya devam etmeyi tercih etmektedirler (McMillan vd. 2004). Maslach (1986)'a göre işkoliklerin görev ve sorumluluklarını devretmeleri de çok zordur. Çünkü onlar görevlerini kendileri yapmak isterler. Görev ve sorumluluk devretseler bile sürekli diğerlerinin işlerine karışırlar ve müdahalede bulunurlar. Aynı zamanda işkolikler katılım ve bilgi paylaşımını da reddedebilirler. İşkolikler standart programlarına karşı sıkı bir bağlılık duyarlar ve problemlerin çözümünde esnek davranmazlar.

Robinson (2000a) işkoliklerin çoğunun sağlıksız ailelerde yetişen ve madde bağımlısı kişilerin çocukları olarak büyüyen insanlar olduğunu savunmaktadır. İşkolik kişi çocukluğundan itibaren işi, aile sorunlarından sığınacak tek yer olduğunu düşünmektedir. Robinson, işkolikliğin önüne geçilebilmesi için belirtilerinin en iyi biçimde tanımlanması gerektiğini düşünmekte ve bu belirtileri on kategoride toplamaktadır. Robinson'un ifade ettiği işkoliklik belirtileri şunlardır (Dosaliyeva, 2009:8-10):

- *Genellikle acelecidirler:* İşkolik bireyler genellikle aceleci davranışlar sergilemektedir. İşlerinin hiçbir zaman hızlı ilerlediğini düşünmezler. Sürekli olarak zamanın sınırlarını zorlarlar. Pek çok işi aynı anda yapmaya çalışırlar. Genellikle çok iş vardır ve bu işleri bitirmeye gün yetmez. Yaptıkları her şeyde zaman kazanmak isterler ve birkaç işi aynı anda yapmaya çalışırlar.
- *Kontrol etmeye fazlasıyla ihtiyaç duyarlar:* Bilgi paylaşımı ve grup çalışması işkolinin kontrolü ele alma ihtiyacına yönelik bir tehdittir. Hem yardım istemeyerek iş yükünü paylaşmak istemezler, hem de bütün işleri kendileri yapmaya kalkıştıkları için kırılır ve yakınırlar. Sonuç olarak işkolikler aşırı çalışır, yorulur ve fazlasıyla stres altında kalırlar, böylece meslektaşlarını zor durumda bırakırlar.
- *Mükemmeliyetçidirler:* İşkolikler aşırı titiz insanlar oldukları için, onlara göre hiçbir şey yeterince mükemmel yapılamaz. Ne kendilerine ne de başkalarına hata yapma izni verirler. Bu yapılarından dolayı her işi kendileri yapmaktadırlar. Çünkü işlerin daha doğru ve hızlı ilerleyeceğine inanmaktadırlar. Ufacık bir hata yapmaları bile kendilerini suçlamalarına yol açacaktır. İşkolikler kendileri için yüksek standartlar belirler, başkalarını da bu prensiplerine göre yargırlar.
- *İlişkilerinde güçlükler yaşarlar:* Bütün enerjilerini işlerine harcadıkları için evlerinde ve sosyal yaşamlarında tembel olabilirler. İşleri bitene kadar geceli gündüzlü çalışmaktadırlar. Onlar için rahatlamak ve eğlenmek çok zordur. İş haricinde çok az sosyal ilgileri vardır. Bu da onları genel sohbetlere, sosyal ortamlara katılmaktan alıkoyar.
- *Kendilerini işlerine kaptırırlar:* İşkolikler işlerini bir zaman dilimine yaymakta güçlük çekerler ve işin sonunu getirene kadar geceli gündüzlü çalışırlar. Çünkü

bir işin kısa sürede bitirilmesi başka işlere yönelmesi için ona ekstra zaman tanıyacaktır.

- *Rahatlamakta ve eğlenmekte güçlük çekerler:* İşkolikler tatillerde, eğlence sırasında işten uzak kaldıkları zaman rahat duramazlar, eğlencenin boşa harcanan zaman olduğunu düşünür, işleri hafife aldıkları için suçluluk duygusuna kapılırlar.
- *Yaşamlarını karartırlar:* İşkolikler, zihinlerinin sürekli işlerle meşgul olmasından dolayı uzun konuşmalarda veya yolculuklarda hafıza kaybı yaşarlar. Robinson bu durumu karartma olarak adlandırmaktadır. Robinson'a göre karartmalar, burada ve şimdi yaşamamanın yan etkisidir. Zihinleri yaşadıkları ana odaklanmak yerine bir işi tamamlama çabası içinde olduğundan işkolikler, unutkanlıkla ilgili devamlı tekrar eden olaylar yaşarlar. İş bağımlıları, zihinsel olarak yapılacak işler ile ilgili sürekli plan yaparlar. Bedensel olarak orada bulunsalar da yaptıkları herhangi bir iş (örneğin, yemekte veya araba kullanırken) sırasında bile zihinleri çalışmaya devam eder.
- *Sabırsız ve sinirlidirler:* Bekletilmeyi sevmezler. Beklemek zorunda kaldıkları vakit de sınırlarına hakim olamazlar. Sabırsız olmaları düşüncesiz davranışlara neden olur, bu da başarısızlıklara yol açabilir. Bununla birlikte birçok işkolik bilerek geç kalır, böylece diğerlerini beklemekten kurtulur. İşkolikler en ufak ihtilaf yüzünden sinirlenirler.
- *Kendilerini yetersiz hissederler:* İşkolikler yetersizlik duyguları ve zayıf özgüveni nedeniyle üretkenliği fazla önemsemektedir. Sürekli olarak elde edilen başarılar hiçbir zaman yeterli olmamasına rağmen çalışmak işkoliklere geçici bir gurur ve özgüven duygusunu verir.
- *Kendilerini ihmal ederler:* İşkoliklerin aşırı çalışma temposu kendilerini, ihtiyaçlarını ve sağlığını ihmal etmelerine sebep olur. Kendini ihmal etmek ise psikosomatik şikayetlere ve sağlık sorunlarına yol açar. Sağlık sorunu olan bir iş bağımlısı, işi her şeyden önce geldiği için problem olduğunun farkına varmaz, farkında olsa da önemsemez.

Machlowitz (1980) işkolik insanları, her koşulda işle ilgili konuları düşünen kişiler olarak tanımlamaktadır. Bu kişiler yaşamın anlamını “çalışmak” olarak tanımlamakta, buna bağlı olarak da iş, bu kişiler için sorunlarını aşmada iyileştirici bir etki göstermektedir. Bu iyileştirici etki, narkotik bir nitelik gösterdiği için kişilerin davranışlarına süreklilik kazandırmaktadır (Gini, 2003: 45-46). İşkolik olarak tanımlanan kişilerin genellikle bulunduğu davranışlar Garson (2005) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

- İşkolikler haftada 40 saatten fazla çalışırlar,
- Uykuya ve eğlenceye ayrılan zamanın boşa harcandığını düşünürler,
- Boş zamanlarda işle ilgili problemleri çözmeye, işle bağlantılı hobilerle ilgilenmeye odaklanırlar,
- Öğle yemeği saatlerinde ve hatta yemek yerken bile işle ilgili konularla ilgilenirler,
- Araba kullanırken, başkaları ile konuşurken, dinlenirken dahi işle ilgili durumları düşünürler,
- Geç saatlere kadar ve hafta sonlarında çalışmayı bir gereklilik olarak görürler,
- Zamanlarının çoğunu ofiste geçirirler ya da sık sık ofisle telefon görüşmelerinde bulunurlar,
- Evde bulunulan zamanlarda da evi iş yeri gibi kullanıp çalışırlar,
- Uzun saatler çalışmanın, işe çok fazla zaman ayırmanın aile ilişkilerine zarar verdiğinin farkında olmazlar,
- İşyerine dair her şey yolunda olsa da endişeli tavırlar sergilemekten kendilerini alıkoyamazlar,
- Çalışırken kendisinden işin dışında bir şey ile ilgilenmesi istenildiğinde sinirlenirler,
- İşte enerjik ve rekabet edilebilir tutum ve davranışlar sergilerken evde uyuşuk, ilgisiz ve depresif bir tavır sergilerler,

- Kendilerini sürekli diğer iş arkadaşlarıyla kıyaslarlar, çok çalışmak zorunda olduklarını hisseder ancak işlerinden az zevk alırlar (Kart, 2005),
- Bazı işkolikler işyerinde yetkilerini paylaşmaya kesinlikle yanaşmazlar (Sabah, 2004),
- Ailesi ve dostları ondan biraz daha ilgi beklerler oda onlara fazla zaman ayırmadığının farkındadır. Ancak işte geçirdiği uzun saatlerin ilişkilerine zarar vermesi pek umurunda değildir. Aşırı çalıştığının bilincindedir ancak kendisini alıkoyamaz (Erkmen, 2013: 8).

Konu ile ilgili olarak önemli çalışmaları olan Spence ve Robbins işkolik olan bireyi; çalışma ilgisi yüksek, kendini içsel baskılar nedeniyle çalışmaya mecbur veya yöneltmiş hisseden ve bu nedenle çalışma yönelimi yüksek olan, buna karşın çalışma zevki düşük kişi olarak tanımlamışlardır. İşkoliklerin özellikleri yapılan bazı araştırmalarda (Günbeyi ve Gündoğdu, 2010: 57; Akın ve Oğuz, 2010: 313) da şu şekilde belirtilmektedir:

- İşkoliklik kontrol edilemeyen bir bağımlılıktır,
- İşkolikler diğer bireysel sorumluluktan kaçmak için işe sığınır,
- İşkolikler güçlü rekabet özelliğine sahiptirler,
- İşkoliklerin özgüvenleri zayıftır,
- İşkolikler A tipi kişilik yapısına sahip bireylerdir,
- İşkolikler, mükemmeliyetçi kişilik özelliklerine sahiptir,
- İç kontrol odaklıdır.

Yönetim uzmanı olan yazarlara göre işkolikler iki çeşittir. Bu işkoliklerden ilki, iş yoğunluğu nedeniyle gerekenden fazla çalışan veya çalışıyor gibi davranan ama iş yapmayan kişilerden oluşurken, diğer işkolikler ise yaralı, hasta ve halsiz olduğu halde iş yerine gitmek ve mesai saatleri boyunca görev yerinde kalmak isteyen kişilerdir. Bu iki tip işkolik çalışanlar, hem kendilerine hem meslektaşlarına hem de çalıştıkları kuruma zarar vermektedirler (Samuel ve Wilson, 2007:5). Bugüne kadar yapılan araştırmalar işkoliklerin kurumlarına verdikleri zararın, işe gitmeyen personelden daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Günbeyi ve Gündoğdu, 2010: 58).

Porter (1996)'e göre işkolik kişiler, diğer bağımlılıklarda olduğu gibi, katı, gerçeklikten uzaklaşan ve değişime açık olmayan kişilerdir (Dosaliyeva, 2009: 10).

Porter (2006)' a göre ise işkolik kişilerin özellikleri şu şekilde belirtilmiştir:

- Yüksek düzeyde işe bağlılık duyarlar,
- Mükemmeliyetçilik davranışları sergilerler,
- Çevrelerini yüksek düzeyde kontrol etme ihtiyacı duyarlar,
- Sürekli kriz durumundaymış gibi davranırlar,
- Dikkatlerinin tamamını memnuniyet verici tek bir kaynak üzerinde toplarlar,
- İşkolikliğin bir problem olduğunu sürekli olarak reddetme tutumuna sahiptirler.

Marilyn Machlowitz (1980) doktora çalışması kapsamında pek çok işkolikle mülakat yapmış ve daha sonra bu çalışmayı kitaplaştırmıştır. İşkolikliğin olumlu olduğunu savunan Machlowitz yaptığı görüşmeler sonucunda işkoliklerin karakteristiklerini altı gruba ayırmıştır. Bu gruplar şu şekildedir:

- Israrlı, enerjik, rekabet etme kabiliyeti olan, yönetilebilen biridir,
- Kendisi ile ilgili tereddütleri vardır,
- Dinlenmek yerine çalışmayı tercih eder,
- Her yerde ve her zaman çalışır,
- Zamanın çoğunda bir şeyle meşguldür,
- İş ve zevk arasında ayırım yapmaz.

İşkolik olarak tanımlanan kişilerin duygusal özelliklerine bakıldığında ise, yaşamlarında onları işleri kadar mutlu eden bir şeyin olmadığı, çalışmadıkları zamanlarda işlerini kaybetme ve başarısız olma korkusu duydukları, bu nedenle endişeli ve gergin oldukları görülmektedir. Bununla birlikte, hiçbir zaman rahat olamama duygusunu taşıma, sürekli işle ilgili konularla meşgul olma isteği duyma ve bu konularda takıntı düzeyinde mükemmeliyetçilik gösterme, diğer kişilerden izole olmayı ve kendi başına kalmayı isteme, kendini sürekli yorgun hissetme gibi özellikler sıralanabilir (Erdoğu, 2013: 8).



İşkoliklik ile ilgili literatür araştırmalarında işkolinin en göze çarpan özelliklerinden birinin de yalan söylemek olduğu yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Schaef ve Fassel (2001)'e göre işkoliklerin başvurdukları üç yalan türü bulunmaktadır. Bu yalanlar şu şekilde ifade edilmiştir:

- İşkolikler kendi kendilerini kandırırlar ve kendilerine yalan söylerler. Bu yaptıklarının temel amacı kendi duygularından, sorunlarından ve çevresinde olanlardan uzaklaşmaktır.
- İşkolikler, yalnızca kendilerini değil aile üyelerini ve arkadaşlarını da kandırırlar. Böylece aile ve meslektaşlarına karşı yalancı pozisyonuna düşerler.
- İşkolikler ayrıca hakkında olumlu ama doğru olmayan izlenimler bırakmak için herkesi kandırırlar.

İşkolikliği olumlu bir bağımlılık olarak ifade eden ve işkolikliğin iyimser portresini çizen Kukk (2005)'a göre işkolik çalışanlar iş konusunda titiz, temizliği ve düzeni seven, çok gayretli ve sabırlı olmasına rağmen orta düzeyde başarı elde etmektedirler. Aynı zamanda bu işkolik çalışanlar her şeyin kusursuz olmasını ve kalitede, ahlak ve etik normlarda başkalarının aynı şekilde olmalarını da istemektedirler. Ayrıca davranışlarda, düşüncelerde ve stratejilerde doğru olmaya çalışırken bütün olumlu ve olumsuz yönleri göz önünde bulundurarak hareket ederler. Detaylara dikkat eder, sistematik düşünürler. İnatçı, amaca odaklı ve ihtiyatlıdırlar. Hata yapmaktan çekinir ve ikinci planda olanlara aşırı önem verirler. Kırılgan, gergin ve de streslidir (rahatlamayı, dinlenmeyi, affetmeyi, duygularını ifade etmeyi bilmezler).

### **1.3. İŞKOLİKLİĞİN NEDENLERİ**

İşkoliklik hakkında günümüzde yüzlerce bilimsel çalışma olmasına rağmen tüm işkolik çalışanları kapsayıcı bilimsel bir tanımın ve tasnifin olmaması bu konuda yazan, düşünen ve çalışma yapan uzmanların ortak bir noktada buluşmasına engel olmaktadır (Burke, 2001: 65). Bunun en önemli nedeni ise işkolikliğin farklı birçok nedenden kaynaklanıyor olmasıdır. Literatürde, işkolikliğe sebep olan konular üzerinde henüz bir uzlaşmaya varılmamış olsa da yapılan birçok araştırma işkolikliğin kaynağında kişinin karşılaştığı sosyal, ailevi ve kişisel problemler, çalışma ortamındaki sosyal ve finansal koşullar ve iletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Harpaz ve Snir'in (2003) durumsallık yaklaşımından hareket edildiğinde günümüzde çalışan her kişinin işkoliklik riski taşıdığı ve kişinin içerisinde bulunduğu iş çevresi, aile yaşamı ve sosyal çevredeki değişimlerle birlikte bu işkoliklik eğilimin ortaya çıkabileceğini ifade etmektedirler.

Bireylerin işkoliklik eğilimini artıran nedenleri farklı açılardan ele alan çeşitli yazarlar bulunmaktadır. Bu yazarlar işkolikliğin nedenlerini bireysel ve örgütsel nedenler olarak ifade etmektedirler. Demografik özellikler (Harpaz ve Snir, 2003; Burke ve Matthiesen, 2004; Snir ve Harpaz, 2004), inanç ve korkular (Burke ve Köksal, 2002; Burke vd. 2004), tutumsal nedenler (Harpaz ve Snir, 2003; Snir ve Harpaz, 2004) ve kişilik özellikleri (Mudrack, 2004; Burke vd. 2006; Ng vd. 2007; Liang ve Chu, 2009; Aziz ve Tronzo, 2011) gibi bireysel nedenlere odaklanan çalışmalar olduğu gibi; iş ortamının genel özellikleri (Harpaz ve Snir, 2003; Burke ve Matthiesen, 2004), örgüt kültürü ve değerler (Burke, 2001; Burke ve Köksal, 2002), iş baskısı ve yönetici desteği (Johnstone ve Jonstone, 2005) gibi örgütsel nedenlere odaklanan çalışmalar da mevcuttur. Bonebright vd. (2000)'ne göre de bazı insanlar bireysel nedenlerden dolayı (ekonomik, ailesel vb.) işkolikleşirken, bazıları da kurumsal/örgütsel nedenlerden dolayı (organizasyon kültürü, kariyer yapma zorluğu vb.) işkolik olmaktadır. Ancak ilgili yazında işkolikliğin nedenlerine ilişkin yalnızca bu ayırım yapılmamış farklı ayrımlara da yer verilmiştir. Ng vd. (2007) oldukça geniş bir yazın taraması yaparak işkoliklik eğilimini artıran nedenleri kişiliğe bağlı nedenler, sosyo-kültürel deneyimler ve davranışsal zorlayıcılar olmak üzere üç ana başlık altında toplamışlardır. Yazarlara göre bireyin kendine olan saygısı, başarı odaklı kişilik özellikleri ve başarı odaklı değerler kişinin karakterine bağlı nedenler olarak ifade edilmektedir. Stresli çocukluk/aile deneyimi, işkolikliğin evde ve işyerinde dolaylı olarak öğrenilmesi, eş düzeydeki diğer çalışanlarla rekabet ve işle ilgili olmayan faaliyetlere göre daha etkin olma gibi nedenler sosyo-kültürel deneyimler olarak belirtilmektedir. Davranışsal zorlayıcılar açısından değerlendirildiğinde ise aşırı çalışma için verilen somut ve soyut ödüllerin, ödüllendirme sisteminin, örgütte çıktılardan çok girdilere önem verilmesinin ve örgütsel çevrenin de işkoliklik eğilimini artırdığı üzerinde durmaktadırlar.

Shimazu ve Schaufeli (2009) kişileri çok çalışmaya iten birçok nedenin olduğunu bu nedenler arasında da kişinin kendi içinden gelen çalışma isteği gibi içsel faktörler ile

finansal sorunlar, kötü giden evlilikler, örgüt kültürü, kariyerde ilerleme baskısı gibi dışsal faktörler olduğunu belirtmektedir.

Literatürde, işkolikliğe sebep olan konular üzerinde henüz bir uzlaşmaya varılamamış olsa da, birçok çalışma içinde değerlendirilen ortak başlıklar yazar tarafından gruplandırılmış ve şu şekilde ifade edilmiştir:

- **Örgütsel faktörlerin rolü:** Bazı araştırmacılar işkolikliğin geliştirilmesinde ve süreklileştirilmesinde örgütsel faktörlerin önemli bir rolünün olduğunu öne sürmektedirler. Jonstone ve Jonstone (2005)'a göre çalışılan örgütün iklimi, çalışanın işkolik olup olmaması üzerinde etkili olmaktadır. Burke (2000)'ye göre örgütler işkolik çalışanları ödüllendirme eğilimindedirler. Uzun saatler çalışmanın olumlu olarak değerlendirildiğini gören çalışanlar yönetimin dikkatini çekmek, ödül almak ve daha çok kariyer geliştirme imkanlarına sahip olmak için işkoliklik davranışlarını sergilemeye ve bu nedenle işkolik olmaya başlamaktadırlar. Çalışmaları karşılığında ödüller elde ettiklerinde, sürekli olarak çalışmaya karşı daha fazla motive olmaktadır. Burke ayrıca bir iş yerinde birkaç işkolikliğin bulunmasının diğer çalışanları etkileyebileceği ve böylelikle de işkolikliğin organizasyonlarda genel bir davranış halini alabileceğini de belirtmektedir. Griffiths (2005) bazı işverenler tarafından işkolikliğin olumlu görüldüğünü ve bu nedenle de işe eleman alırken işkolikleri tercih ettiklerini ifade etmektedir. Bazı örgütlerde işkoliklik düzeyi çok yüksek iken, bazı örgütlerde ise bu oran daha orta düzeydedir. Bu noktada, örgüt kültürünün, iş görenleri işkolikliğe ne kadar yönlendirdiği ve iş görenlerin iş özel yaşamı dışındaki zamanı üzerinde ne düzeyde etki gösterdiği işkoliklik davranışının ortaya çıkmasında önemlidir. Friedman ve Label (2003) da bu konu hakkında özellikle işkolik yöneticilerin daha iyi performans sergileyebilmesi için çalışanları daha fazla çalışmaya motive ettiklerini ifade etmektedirler. Worth, kişilerin işte uzun saatler geçirmelerini sağlamaya yönelik ödüllendirici bir nitelik taşıyan örgüt kültürlerine yönelik yapmış olduğu araştırmasında her on işyerinden dokuzunun kişileri daima işle ilgili olmaya teşvik ettiğini ortaya çıkarmıştır. Worth'a göre kendilerinden istenen bu aşırı çalışmayı gerçekleştiren çalışanlar, çalıştıkları kurum tarafından iyi çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Temel, 2006: 112). Garson (2005) bu durumun olumsuz sonuçları olduğunu

ifade etmektedir. Garson'a göre organizasyonda aşırı çalışanın ödüllendirildiği bir takdir sisteminin bulunması, kişilerin işe bağlı olmalarını kaçınılmaz yapmaktadır. Bu nedenle de kişiler sürekli gerginlik hissetmekte ve yoğun stres yaşamaktadırlar.

Detaylı kontrol sistemi ve her şeyin sürekli denetlenmesi işkolikliğin oluşturulmasına neden olan bir diğer faktördür. Bu yaklaşımın temelinde çalışan personele karşı güvensizlik duygusu yatmaktadır (Dosaliyeva, 2009). Çalışanlar, yöneticilerin “gözüne girebilmek” için daha çok çalışmak zorunda kalmakta ve işkolik olmaktadır. İşkolikliğin en önemli özelliklerinden biri sürekli başarılı olma ve başkaları tarafından onaylanma isteğidir. Kişi başarısız olmaktan, başkalarının “gözünden düşmek”ten, tembellikle suçlanmaktan ve yöneticinin gözünde başkalarından daha kötü olmaktan korkmaktadır (Dosaliyeva, 2009).

Kişileri işkolikliğe iten bir diğer sebep de, örgütlerin sahip olduğu sınırlı kaynaklar nedeniyle çalışanlarına performansları doğrultusunda sınırlı maddi imkanlar sunmalarıdır. Bu imkanları çoğaltabilmek için kişiler daha çok çalışmak durumunda kalmaktadırlar (Müller ve Schotter, 2010:718). Burke'de çalışanların işini kaybetmemek için daha fazla çalıştıkları konusunda hem fikirdir. Burke'ye göre işte aşırı iş yükü, sınırlı kariyer olanakları, iş görenin işi üzerinde düşük düzeyde kontrol sahibi olması gibi örgütsel nitelikler, iş görenin işi ile ilgili endişeler yaşamasına ve dolayısıyla işini kaybetmemek için daha fazla çalışmasına neden olmaktadır. Bu tarz insanlar, tüm dikkatlerini çalışarak elde edecekleri başarıya odaklanmaktadır ve bu nedenle diğer aktiviteler için fazla zaman ayıramamaktadırlar. Ayrıca işkolikler daha etkili ve verimli olabilmek için işe daha çok zaman ayırmaya, ailelerinden, boş zaman aktivitelerinden fedakarlık yapmaya mecbur kalmaktadırlar. Bu durum yalnızca bireyin kendisini değil, çevresini de çoğu kez olumsuz etkilemektedir.

Günümüzde kurumların küçülmesi (downsizing) çalışanları daha fazla çalışmak zorunda bırakmakta, bu durumda çalışanların zihinlerinin sürekli işle meşgul olmasını ve işe motive olmasını gerektirmektedir. Burke, bu fenomene çalışmaya karşı aşırı derecede güdülenerek çalışmayı alışkanlığa dönüştürmek anlamına gelen “hızlandırma sendromu” (accelerate syndrome) adını

vermektedir. Bu sendromu yaşayan kişilerde bir süre sonra işkoliklik bir alışkanlık ya da bağımlılık durumunu aldığından, bu kişilerin yaşamlarına devam edebilmeleri için aşırı çalışmaları bir zorunluluk olmaktadır (Garson, 2005: 18). Spence ve Robbins (1992) işkolikliğin ortaya çıkabilmesi için kişilerin yüksek düzeyde bağımlılık hissetmeleri ve zamanlarının büyük bir kısmını işyerinde bulunarak ya da işle ilgili konulara vakit ayırarak geçirmeleri gerektiğini belirterek işkoliklerin aşırı çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Taris vd. (2005: 39)'ne göre, uzun saatler ve çok sıkı bir şekilde çalışmanın nedenleri kişiden kişiye değişmektedir. Bu istek, kişinin içinden gelebildiği gibi mali sıkıntılar, yolunda gitmeyen bir evlilik, kurumsal kültür veya kariyerinde ilerleme isteği gibi dışsal nedenler de olabilir. Öte yandan bireyin uzun saatler ve olması gerekenden fazla çalışması bireyin işkolik olarak nitelendirilebilmesi için yeterli değildir. Bireyler finansal problemler, iyi gitmeyen bir evlilik, örgüt kültürü, amirleri tarafından baskı altında kalma ya da kariyer gelişimi gibi nedenlerle de çok ve uzun saatler çalışmak zorunda kalabilirler (Schaufeli vd. 2008:174).

İşte aşırı iş yükü, sınırlı kariyer olanakları, çalışanın işi üzerinde düşük düzeyde kontrol sahibi olması vb. örgütsel nitelikler, çalışanın işi ile ilgili endişeler yaşamasına ve dolayısıyla işini kaybetmemek için daha fazla çalışmasına neden olmaktadır (Burke, 2001:642).

- **Çocukluk döneminin/aile yapısının rolü:** İşkolik haline gelen bireyin işkolik olmasının nedenlerinden biri de çocukluk döneminde işkolik ebeveynler tarafından büyütülmek ve bireyin özel hayatındaki bir takım sorunlardan kaçmaya çalışmasıdır. Temel (2006) işkolikliğin çocukluk dönemindeki duygusal, ekonomik ve kültürel yoksunluklar nedeniyle oluştuğunu ifade etmektedir. Temel'e göre ebeveynlerden biri veya her ikisi de işkolik ise, aile fonksiyonları yeterince işlemiyorsa, kişilerarası ilişkiler yeterince iyi değilse ve kişilerarası problemler fazlaysa, kişiler üzerlerinde baskı hissediyorlarsa, aile içinde mükemmellik ile ilgili gerçekçi olmayan standartlar konuluyorsa, çocukların başarıları ödüllendiriliyor ve başarısızlıkları sürekli cezalandırılıyorsa aile içinde işkolik davranışlarının gelişmesi için zemin yaratılmaktadır. Sağlıklı/fonksiyonel bir aile yapısına sahip olamayan kişilerin yaşadıkları ailevi

problemler nedenleriyle, işi bir kaçış olarak görmeleri, işe sığınma hissi duymaları işkoliklik davranışını ortaya çıkarabilmektedir. Aynı zamanda söz konusu kişiler, aile yaşamından doyum sağlayamadıkları için gereksinim duydukları doyum, iş alanında arayarak elde ettikleri başarılar ile tatmin olmayı istemektedir ve bu nedenle de işle ilgili konulara diğer konulardan daha fazla önem vermektedir. Ulrich ve Dunne (1986)'a göre, iş bağımlılığı çocukluk dönemindeki duygusal, ekonomik ve kültürel yoksunluklar nedeni ile de oluşabilmektedir. Ailenin etkisi ile bu kişilerin 20-30 yaşlarında çalıştıkları kurumda aşırı bir biçimde takdir edilme ve onaylanma isteği duyarak aşırı çalışmaya yöneldikleri görülmektedir (Garson, 2005: 17).

Ailevi sorunlar da insanların iş yerlerinde daha çok zaman geçirmelerine ve daha çok çalışmalarına neden olmaktadır. Robinson (2000) işkoliklerin çoğunun sorunlu/sağlıksız ailelerde ve madde bağımlısı kişilerin çocukları olarak büyüyen insanlar olduğunu savunmaktadır. Erken yaşta evle ilgili sorumluluklarını üstlenen, ebeveynlerini mutlu etmek ve ailedeki probleminin çözüleceği ümidi ile derslerde başarılı olmaya çalışan, komşuların ve varsa arkadaşlarının bilmemeleri için evdeki sorunları gizleyen, evi idare eden, kardeşlerine bakan, her şeyin iyi görünmesini sağlamaya çalışan kişi tüm bu aile sorunlarından kaçmak için işlerini sığınılacak tek yer olarak düşünmekte ve işe sınıksıkı sarılmaktadırlar. İşkolikliği, kişinin bir illüzyona dahil olması şeklinde tanımlayan Hamermesh ve Slemrod'a (2005) göre yaşamdaki ve işteki mutsuzluk ve huzursuzluk kişilerin bunları ortadan kaldırmak için bir arayışa yönelmesine neden olmaktadır. Bu huzursuzluğu ortadan kaldırmak için işle daha fazla meşgul olma, daha fazla başarı kazanma duygusu ile doyum sağlayabilecekleri inancı oluşmaktadır. Oysa Robinson'a göre işkoliklik hayatta kalmaya yardım eden gizli bir hastalıktır.

- **Teknik, sosyal ve finansal etkenlerin rolü:** İlgili yazında yapılan araştırmalara bakıldığında araştırmacıların işkolikliğin kökeninde bireyin sosyal çevresinin, finansal şartlarının ve teknik etkenlerin önemli etkileri olduğu konusunda hem fikirlerdir. Aydın (2006), Stetson Üniversitesinde yaptığı araştırması sonucunda, işkolikliğin temelinde üç tür belirleyicinin tespit edildiğini ifade etmektedir. Buna göre, işkoliklik eğilimi teknik, sosyal ve finansal etkenlerden

kaynaklanmaktadır. Bardakçı (2007) eğitim yöneticilerinin internet tutumlarına yönelik yaptığı araştırmasında işkolikliğin temelinde teknik, sosyal ve finansal etkenlerin rolü olduğunu tespit etmiştir. Dr. Randall Hansen de işkoliklik ile ilgili yaptığı araştırmasında bağımlılığın teknik, sosyal ve finansal olmak üzere üç temel nedenden kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Temel, 2006). Yazarlar (Porter, 2001; Kart, 2005; Aydın, 2006) işkolikliğin temel etkenlerinden birini bilişim teknolojisinin günümüzde sunduğu iletişim ve etkileşim olanakları olarak ifade etmişlerdir. Teknik etkenler olarak da ifade edeceğimiz bu etken, günümüzün sunduğu iletişim imkanlarını kapsamaktadır. Son yıllarda cep telefonu, e-posta, internet ve bilgisayar odaklı işlerin gelişmesiyle birlikte çalışanlar, artık istedikleri yerden ve istedikleri zaman çalışabilmekte, iş yerlerinden bağımsız olarak işlerini yapabilmekte ve iş yerleriyle kontak kurabilmektedirler. Bu değişim, çalışanları çalışma saatlerinin dışında çalışmaya hatta daha fazla çalışmaya itebilmekte ve bu durum çalışanların işe ayırdığı zamanın sınırlarını belirleyememesine neden olmakta ayrıca iş ve özel yaşamının sınırlarını birbiri içine sokabilmektedir (Beek vd. 2012: 31). Aydın (2006) da bilişim teknolojilerinin bireyin özel yaşamına ayırdığı zamanı kısıtladığını, işine ayırdığı zamanı da artırdığını ifade etmektedir. Kart (2005) ise benzer biçimde teknolojik araçların özel yaşam ve iş yaşamı arasındaki dengenin sağlanmasını zorlaştırdığını ifade etmektedir.

Çalışma ortamının birey üzerinde oluşturduğu sosyal baskılar işkolikliğin sosyal sebeplerini meydana getirmektedir (Bardakçı, 2007: 49). Harpaz ve Snir (2003) araştırmalarında işkoliklik eğiliminin kökeni incelerken bireysel etkenlerin yanında sosyal etkenlerinde önemle dikkate alınması gerektiği üzerinde durmakta ve bu noktadan hareketle işkolikliğin bireyin çalışma ortamıyla ve sosyal çevresiyle yakın ilişkili durumsal bir olgu olduğunu ifade etmektedirler. Garson (2005)'a göre ise gittikçe daha çok çalışmayı gerektiren iş düzeni ve bu düzene uyum sağlayan iş çevreleri, iş görenlerin çok çalışmazlarsa geri kalacaklarını düşünmeleri, işkolikliğin sosyal nedenini oluşturmaktadır.

Aydın (2006)'ın üzerinde durduğu diğer bir etken grubu da finansal etkenlerdir. Yaşamak ve sorumluluklarını yerine getirmek için ekonomik gelir elde etmek zorunda olan iş görenler, daha fazla çalışmanın hem maddi olarak

bireye bir takım kazanımlar getirdiği hem de kıdem olarak ilerlemeyi sağladığını düşünmekte ve bu nedenle bu tarz örgüt kültürüne sahip iş ortamlarında işkoliklik eğilimleri yüksek olmaktadır. Broeck vd. (2011)'ne göre ekonomik talep ve isteklerine ulaşma isteği de kişileri işkolik yapmaktadır.

- **Kişilik özelliklerinin rolü:** İşkoliklik eğiliminin öncüllerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar, işkoliklik eğilimini artıran bir unsur olarak kişilik faktörünün önemini ortaya koymaktadır. Genellikle A kişilik tipindeki insanların hassas, aceleci, sabırsız, inatçı, direnç gösterme, hırslı olma gibi özellikleri, onların işin kendi kontrolünde olması isteğiyle hareket etmelerine ve zihinlerinin sürekli olarak işle ilgili konularla meşgul olmasına neden olmaktadır. Ayrıca A tipi kişilikler hem zamanla, hem kendileriyle hem de yakınlarıyla sürekli rekabet halindedirler (Tokat vd. 2013). İşkoliklerin güçlü rekabet özelliğine sahip olmaları da bu durumu destekler niteliktedir. A tipi kişiliğe sahip olanlar, obsesif-kompulsif nevrozikler, başarısızlık korkusu olanlar ve kontrol ihtiyacı problemi yaşayanlar işkolik olmaktadır. Maslach (1986), işkolikliğin temel nedenlerini sosyal baskılar, başarılı ve bir numaralı olma isteği olarak ifade etmiştir. Cantarow (1979)'a göre işkoliklik, çalışmayı çok seven kişilik yapısına sahip olan ve işte bulunmaktan hoşlanan bireylerin örgütlerdeki varlığı nedeniyle ortaya çıkmıştır. Örgütteki rol modelin işkolik olması kişinin de işkolik davranışlara eğilim göstermesine yol açabilmektedir. İşkoliklik davranışını başlatan neden her ne olursa olsun aynı dönüşüm süreci tüm işkoliklerde görülmektedir. İşkolik kişiler, işle ilgili olduklarında mutlu olmakta ve doyum elde etmektedir. Bu tarz insanlar, tüm dikkatlerini çalışarak elde edecekleri başarıya odaklanmaktadır ve bu nedenle diğer aktiviteler için fazla zaman ayıramamaktadırlar (Burke, 2000: 351-353). Psikolojik olarak bakıldığında kişilerin kendilerine olan güvenlerini geliştirmek için başarılı olmaya karşı artan bir ihtiyaç duydukları görülmektedir (Griffiths, 2005: 97). Kart (2005) işkoliklik eğiliminin bireyin kendi duygularıyla yüzleşmekten, problemlerini çözmeye çalışmaktan ve ailevi sorumluluklarından kaçmak için geliştirdikleri psikolojik bir mekanizmadan kaynaklanabileceğini ifade etmektedir.



## 1.4. İŞKOLİKLİK İLE İLGİLİ TEORİLER

İşkoliklik kavramı, bağımlılık teorisi (addiction theory), öğrenme teorisi (learning theory), kişilik/kişisel özellikler teorisi (personality theory), bilişsel teoriler (cognitive theories) ve aile sistemi teorisi (family systems) tarafından açıklanmaktadır. Ancak ilgili yazın incelendiğinde işkoliklik ile ilgili verilerin genellikle üç başlık altında toplandığı görülmektedir. McMillan vd. (2001)'ne göre işkolikliğin yaklaşımları bağımlılık, öğrenme ve kişilik teorileridir. Bununla birlikte yapılan araştırmalarda elde edilen bulgular özellik teorilerini desteklemektedir. Buna göre işkoliklik; çevresel şartlar tarafından uyarılan ve daha sonra bunlarla beslenen kişisel bir özellik olarak görülmektedir (McMillan vd. 2001: 78-86).

### 1.4.1. Bağımlılık Teorisi

İşkoliklik, kişinin kontrol mekanizmasını kaybetmesine neden olan iş bağımlılığı ve yaşamın merkezine işi alan ve ancak çalıştığı zaman yaşamın anlamını bulabilen kişilerde görülen bir bağımlılık olarak ifade edilebilir. İşkolik kişiler de çok çalışanlar gibi çalışmaya karşı içsel bir motivasyon duymakla beraber işten duydukları memnuniyetlik duygusu, onlarda narkotik bir etki göstermektedir ve işkolikler bu etkiyi sürekli hissedebilmek uğruna çalışmayı bir bağımlılık haline getirmektedir. Çok çalışan kişiler işe, çalışmaya, kuruma karşı bir ilgi/sorumluluk hissederken, işkolik kişiler bunlara karşı aşırı bir bağlılık/bağımlılık duymaktadırlar (Temel, 2006:108-109). Bağımlılık teorisi işkolikliği, kişilerde sürekli çalışma isteğinin hissedilmesi ve zihnin sürekli olarak işle meşgul olması nedeni ile obsesif (saplantılı) ve kişilerin çalışma ile ilgili isteklerini kontrol edememesi nedeni ile kompulsif (zorunlu hissetme) bir durum olarak değerlendirilmektedir (Burke vd. 2006). Bu nedenle, bir nesneye, davranışa vb. bir konuya aşırı derecede ve ısrarlı bir biçimde bağlılık gösterme anlamına gelen bağımlılık ya da alışkanlık sözcükleri, işkoliklik davranışını tanımlamada da kullanılmaktadır (Erdoğu, 2013: 11-12). Yapılan araştırmalar (Killinger, 1991; Spence ve Robbins, 1992; Porter, 1996) genellikle işkoliklik kavramı altında belli düzeyde bağımlılığı ima etmektedirler. McMillan vd. (2001) tarafından işkolikliği anlamak üzerine yapılan araştırmada bağımlılık teorisinin özelliklerine ilişkin bilgiler verilmiştir. Buna göre bağımlılık teorisinin bazı temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- İşkoliklikte fayda başlangıçta zararlılardan daha belirgindir,
- Başlangıçta karmaşık ve saptanması zordur,
- Zamanla, işkoliklik ilerleyerek hastalıklara ve ölüme yol açacaktır. Böyle birinin psikometrik bağımlılık göstergesi artış gösterecektir,
- İşkoliklik esnektir ve zamanla diğer bağımlılık davranışlarına dönüşebilir (psikolojik bağımlılık),
- İşkoliklik değişime dayanıklıdır,
- Birey için işkolikliğin bazı değerleri vardır. Bunlar başlangıçta olumlu olsa da zamanla olumsuz algılar oluşmaktadır.

Bağımlılık teorisine göre işkolikliğin ilk başta pozitif algıları ortaya çıkmakta, ama zamanla bağımlılıkların fiziksel, zihinsel arzular, uykusuzluk ve baş ağrısı gibi yan etkilerinin gelişmesi beklenmektedir. Aynı zamanda işkolik kişilerin kendilerine, ailelerine ve meslektaşlarına zarar verecekleri de savunulur (McMillan vd. 2001).

Genetik faktörleri bilinen tüm kişilik özelliklerinin önemli bir belirleyicisi olarak gören Eaves vd.(1989)'ne göre bağımlılık teorisi tıbbi ve psikolojik modellerde yer almaktadır. Bağımlılık teorisinin genellikle psikologlar tarafından oluşturulmuş olması bu ayrımı mümkün kılmaktadır. *Tıbbi bağımlılık modeli*, tıbbi anlamda insan vücudunda oluşan kimyasal değişimler ve fiziksel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Bu model kapsamında, bireyin bedenine enjekte edilen ya da bedeninin ürettiği kimyasal maddelere fiziksel olarak bağımlılığın olduğu savunulmaktadır. Yapılan araştırmalar uzun çalışma saatlerinin adrenalin ürettiğini ve bu durumun devamlı bağımlılığın oluşmasına yol açtığını varsaymaktadır. Killinger (1991), işkolik kişilerin ilaç bağımlılarına benzer şekilde, çalıştıkları zaman sürecinde adrenalin düzeylerinin yükseldiğini, bu nedenle de adrenaline duyulan isteğin onları sürekli çalışmaya teşvik ettiğini ifade etmektedir. İşkolik kişiler çalışmaya karşı aşırı bir istek duymakta, çalıştıkları zaman içerisinde kendilerini daha iyi hissetmekte, çalışmanın fiziksel sağlıklarını, kişilerarası ilişkilerini olumsuz olarak etkilediğinin farkında olamamaktadır. Oates (1971) de işkolikliği aşırı yemek yeme ve ilaç kullanımı bağımlılığına benzeterek, bağımlılığın kontrol edilemez olduğunu ve bir saplantı halini aldığını belirtmektedir (Erdoğu, 2013: 12). *Psikolojik bağımlılık modeli* ise madde

bağımlılığının olumsuz yanlarının yanında olumlu getirilerinin de olduğunu varsaymaktadır. Rohrllich (1980)'e göre bu bağımlılık biçiminde birey belli davranışlara bağlanarak belli düzeyde fayda elde edeceğini düşünmekte ve sonuç olarak kişi yorgunluk ve aile problemleri gibi olumsuz etkilere rağmen bağımlı iş davranışları göstermeye devam edecektir. Eysenck (1997) de bu modeli madde bağımlılığının bir takım gizli zararlarının yanı sıra belirli getiriler sağladığı için oluştuğunu savunmaktadır. Bu model kapsamında işkoliklik unsuru bireye saygınlık ve kariyer yapma imkanı sağlayacaksa iş görende bağımlılık olumlu etki olarak belirecektir (Dosaliyeva, 2009: 13-14).

### 1.4.2. Öğrenme Teorisi

Öğrenme psikologları, pek çok kuram geliştirmelerine karşın, insanın öğrenme sürecini henüz daha tam olarak açığa çıkarmış değillerdir. İnsanın öğrenmesinin bazı yönleri bilinmemektedir. Ama öğrenme teorileri insanın öğrenmesine klavuzluk edecek yararlı bilgiler de sunmaktadır (Başaran, 2000:132). Öğrenme teorisi; birçok kapsamlı araştırma sonucuna dayalı olarak insanların nasıl öğrendiğini açıklamak üzere oluşturulmuş, çeşitli genellemeleri ve ilkeleri içeren bir model ya da sistemdir. Öğrenme teorilerinden davranışçı kuramlar öğrenmenin uyarıcı ile davranış arasında bir bağ kurularak geliştiğini ve pekiştirme yoluyla davranış değiştirmenin gerçekleştiğini kabul eder. Konuya işkoliklik açısından bakacak olursak bu teori işkolikliğin kişi için belli düzeyde olumlu olabileceğini varsaymaktadır. McMillan vd. (2001) öğrenme teorisinin bazı temel özelliklerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

- İşkoliklik kurumun zengin destek politikası tarafından sürdürülmektedir,
- İşkoliklik sürekli teşvik edildiğinde oluşmaktadır,
- Zamanla işkoliklik azalabilir,
- İşkoliklik esnektir ve bireyin iradesine bağlıdır,
- İşkolikliğin birey için kesin değerleri vardır ve hayatındaki olumsuz olguları telafi edebilir,

- İşkoliklik istenilen sonuçlara yol açtığına oluşur (Düşük maaşlı ve düşük konumlu işlerde olmayabilir, fakat yüksek gelirlili ve yüksek statülü işlerde olması daha muhtemeldir).

Öğrenme kuramları üç modeli kapsamaktadır. Bu modeller; klasik şartlandırma, işlevsel öğrenme ve sosyal öğrenmedir. *Klasik şartlandırma*; Organizmada hiçbir tepki yaratmayan nötr uyarıcının, organizmada doğal olarak tepki yaratan, bir uyarıcıyla uzun süre birlikte verilmesi sonucu, artık nötr uyarıcının da organizmada doğal uyarıcı gibi bir tepki yarattığı şartlanmadır (Karaca, 2008:74). Klasik şartlandırma Rus bilim adamı Ivan Petrovic Pavlov'un yaptığı çalışmalar sonucu ortaya koyduğu bir öğrenme kuramıdır. Pavlov yaptığı çalışmada köpeklerin eti gördüğü zaman ne kadar salya salgıladığını ortaya koymak için bir deney düzeneği hazırlamış ve köpeğin hareket etmesini engelleyen bir laboratuvar ortamı organize etmiştir. Köpeğe her et verilisinde köpeğin ne kadar salya salgıladığı da düzenli olarak ölçülmüştür. Çalışmanın ilerleyen aşamalarında Pavlov asistanı köpeğe eti götürdüğünde köpeğin eti görmediği halde asistanının ayak sesine salya salgıladığını fark ederek çalışmanın yapısını değiştirmiş ve klasik koşullanma kuramını ileri sürdüğü deney düzeneğini hazırlamıştır. Klasik şartlandırmada örgütler çaresizlerdir. Öğrenilmiş çaresizlik olarak da adlandırabileceğimiz bu durum bir canlı varlığın kendi davranışlarıyla olayların sonucuna etkide bulunamayacağını düşünmesi, çevresini kontrol edemeyeceğine dair bir beklenti içinde olup herhangi bir davranışta bulunmak istememesi, diğer bir deyişle edilgen duruşu ifade etmektedir (Güler, 2006: 1). Bu durumda örgütteki iş gören aşırı çalışmayı bir süre sonra kabullenecek ve benimseyecektir. *İşlevsel öğrenme* işkolikliği örgütsel şartlandırma yoluyla öğrenilen nispeten devamlı davranış olarak tanımlamaktadır. Bu çerçeveyi kullanarak, işkoliklik gönüllü olarak birkaç saat daha fazla çalışmanın üstlerce kabullenilmesi sonucunda genelde daha ileri işkolik davranışlara yol açması şeklinde açıklanabilir. Bu durumda onaylama, çok çalışma davranışını arttıran (dolayısıyla da devam ettiren) faktördür (Erkmen, 2013: 12). İşlevsel öğrenme, işkolikliğin sonucunda çalışmanın istenilen, tercih edilen sonuçları oluşturduğu durumlarda geliştiğini varsaymaktadır. Buna dayanarak işkolikliğin yüksek kazanç ve yüksek statü potansiyele sahip olan meslekler için daha geçerli olduğu söylenebilir. İşlevsel öğrenme eğitim seviyesi ve işyerindeki konumu yüksek olan iş görenlerde daha fazla görülmektedir (Erdoğu, 2013: 16). *Sosyal öğrenme* ise başkalarını

gözlemleyerek çevreden öğrenme olarak tanımlanabilir. İnsanlar sadece kendi deneyimlerinden öğrenmezler, başkalarının yaptıklarını gözlemleyerek de öğrenirler. Bu şekilde öğrenmeye ‘model alma’ ya da ‘gözlem yoluyla’ öğrenme denilmektedir (<http://www.dmy.info>). Genelde örgüt sahibi çalışanlar veya yöneticiler iş görenlere göre daha işkolik olduğu için bu davranışları iş görenler tarafından tekrarlanacak ve örgüt içerisinde işkoliklik yaygınlaşacaktır.

### 1.4.3. Kişisel Özellikler Teorisi

Kişisel özellikler teorisi düzenli davranış kalıplarını çevresel ya da biyolojik değişkenlerden çok kişisel değişkenlere dayandırır. Bu teoriye göre işkolikliğin hem pozitif hem de negatif etkileri vardır. Ampirik olarak desteklenen kişisel özellikler teorisi, temel kişisel özelliklerin ifadesi olarak ele aldığı işkolikliğin daha ileriki yaşlarda ortaya çıktığını, çeşitli istihdam durumlarında sabitlik arz ettiğini ve stres gibi çevresel faktörler tarafından şiddetlendirildiğini savunmaktadır. Böylece işkoliklik kişisel özellik ve çevre etkileşiminin sonucu olarak gelişir. Kişisel özellikler teorisinin bazı temel özellikleri şunlardır (McMillan vd. 2001):

- İşkoliklik, stres gibi çevresel uyarıcılar tarafından şiddetlendirilir,
- İşkoliklik, ilerleyen yaşlarda ortaya çıkar,
- Zaman içerisinde işkoliklik zaman, iş ve bireye bağlı olmaksızın yerleşebilir,
- İşkoliklik, hayat boyunca devam eder, emeklilikte de belirgin olabilir,
- İşkoliklik değişime direnç gösterir,
- İşkolikliğin oluşması değerlere bağlı değildir.

Kişisel özellikler teorisinin kısıtlılığı spesifik kişisel özellik modelleri (obsesif – kompulsif kişisel özellik) veya daha genel kişilik modellerin kullanımına bağlıdır. Bu nedenle kişisel özellikler teorisini iki ayrı modelle incelemek mümkündür. *Spesifik kişisel özellik modelleri* 'ne göre kişisel özellikler teorisi dar davranış kalıpları ve kişisel farklılıklar üzerine odaklanmakta, yalnız göreceli olarak sınırlı fenomenleri açıklamaktadır. Kişilik özellikleri ile işkoliklik eğilimi arasındaki ilişkiyi sorgulayan birçok araştırma yüksek derecede işe bağlılığın belirli obsesif- kompulsif kişilik özellikleri ile bir araya geldiğinde işkoliklik eğilimini artırdığını ortaya koymuştur. Clark vd. (1996)'ne göre de işkolik bireyin temel özelliklerinde obsesiflik, kompulsiflik

ya da yüksek enerji bulunmaktadır. *Genel kişilik modelleri* ise vicdan ve alışkanlık gibi daha karmaşık fenomenleri açıklamakta ancak bireysel farklılıkları göz önünde bulunduramamaktadır.

Bağımlılık teorisi, öğrenme teorisi ve kişisel özellikler teorisi işkolikliği genel olarak ele almakta (çok sayıda fenomen açıklanmakta), kısıtlı (farklı verileri aynı çatı altında birleştirmekte) ve pragmatiktir (hipotezlerin oluşmasında katkıda bulunmaktadır). Ancak ayrı ayrı ele alındığında her bir teorinin farklı özelliklere sahip olduğu ve birbirinden ayrıldığı görülmektedir. Literatürde bağımlılık teorisinin işkolikliğin ilk başta pozitif algılarının olduğunu ancak zamanla bağımlılıkların fiziksel, zihinsel arzular, uykusuzluk ve baş ağrısı gibi yan etkiler geliştirdiğini savunduğu ifade edilmektedir. Bu teoriye göre işkolikliğin zamanla ilerleyen ölüm ile sonuçlanabilen bir hastalık olduğu kabul edilmektedir. İşkolikliğin bireyin kendisine, ailesine ve meslektaşlarına zarar vereceği de bu teori tarafından savunulmaktadır. Bağımlılık teorisi modellerinden olan tıbbi bağımlılık teorisi işkoliklik davranışının zamanla arttığını varsayarak duruma kötümser bir şekilde yaklaşmaktadır.

Öğrenme teorisi, işkolikliğin belli düzeyde olumlu olabileceğini varsayarken kişisel özellikler teorisi işkolikliğin hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğunu savunmaktadır. Kişisel özellikler teorisine göre çevresel uyarıcılar işkolikliği güçlendirmektedir. Kişisel özellikler teorisi işkolikliğin, zaman içerisinde değişmeyen kişisel özellik olduğunu ve bütün toplumlar içinde de söz konusu olabileceğini varsaymaktadır. Bu teoriye göre işkolikliğin sebepleri sosyal bağlamdan ziyade kişinin içinde bulunmakta ve emeklilikte bile gözlemlenmeye devam edebilmektedir. Kişisel özellikler teorisi işkolikliği hayat boyu devam edebilen, farklı işlerde ve hayat safhalarında sürebilen bir davranış kalıbı olarak ifade etmektedir. Kişisel özellikler teorisi işkolikliği ayrıca esnek olmayan bir eğilim, az derecede değişir, fakat tümüyle vazgeçilmeyen davranış olarak da görmektedir.

Öğrenme teorisini diğer teorilerden ayıran en önemli özellik işkolikliğe olumlu bakış açısidir. Çünkü teoriye göre işkoliklik kişiye özel belirtilerinin tedavi edilebileceğini varsaymaktadır. Bu teori, herkese uyan *en iyi* yaklaşımından kaçınmakta ve bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmaktadır. Ayrıca kurumun teşvik politikalarının zenginliğine duyarlı olarak işkoliklik davranışlarının esneklik

gösterdiğini ve emeklilikte işkoliklik davranışlarının tükeneceğini varsaymaktadır. Öğrenme teorileri ve iyimser olan psikolojik bağımlılık teorileri işlevsel olarak eşit davranışların işkolikliğin yerini alabildiğini ve değişmeye eğilimli olan kişiler tarafından bırakılabildiğini savunmaktadır. Başka bir ifadeyle işkoliklik öğrenme teorilerine göre ve psikolojik bağımlılık teorilerine göre esnektir.

Öğrenme teorileri ve kişisel özellikler teorileri işkolikliğin nasıl başladığı konusunda birbirlerine ters düşmektedir. Kişisel özellikler teorisi işkoliklik eğilimini çevresel faktörlerle harekete geçirerek daha ileriki yaşlarda gözlemlenebildiğini varsaymaktadır. Öğrenme teorisi ise işkolikliğin insanlarda kademeli olarak geliştiğini ve yerleşmesi için tekrarlanması gerektiğini varsaymaktadır. Böylece, işkolikliğin aşamalı, karmaşık ve başlangıçta benzer davranışlardan ayırt edilmesi zordur (Dosaliyeva, 2009: 16).

## **1.5. İŞKOLİKLİK TİPOLOJİLERİ**

İşkoliklik kavramının anlamı ile ilgili araştırmacılar arasında bir görüş birliği söz konusu değildir. Literatürde yer alan işkolikliğin çeşitli tanım, teori, analiz ve sentezlerini yapan araştırmacılar işkolikliğe farklı açılardan bakarak çeşitli tiplere/tipolojilere ayırmışlardır. Bu tipolojiler Tablo 1.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.1.** İşkoliklik Tipolojileri

Oates Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerçek işkolikler/Tam işkolikler</li> <li>• Dönüştürülmüş işkolikler/Değiştirilmiş işkolikler</li> <li>• Durumsal işkolikler</li> <li>• Sözde işkolikler/Sahte işkolikler</li> <li>• Hayalperest işkolikler</li> </ul>
Naughton Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşe bağımlı işkolikler</li> <li>• Saplantılı işkolikler</li> <li>• İşkolik olmayan işkolikler</li> <li>• Zorunlu işkolikler</li> </ul>
Robinson Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blumik işkolikler</li> <li>• Sürekli işkolikler</li> <li>• Dikkat eksikliği olan işkolikler</li> <li>• Zevk alan işkolikler</li> </ul>
Fassel Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorunlu çalışan işkolikler</li> <li>• Eğlence arayan işkolikler</li> <li>• Gizli çalışan işkolikler</li> <li>• İştahsız çalışan işkolikler</li> </ul>
Spence ve Robbins Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hevesli bağımlılar</li> <li>• Çalışma heveslileri</li> <li>• Sıkı çalışmaya gönülsüzler</li> <li>• İnancını yitirmiş çalışanlar</li> <li>• Rahatlamış çalışanlar</li> <li>• Meşgul olmayan çalışanlar</li> </ul>
Kanai ve Wakabayashi Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hevesli çalışan işkolikler</li> <li>• İşinden zevk alan işkolikler</li> <li>• İşle ilgili olmayan işkolikler</li> <li>• İşkolikler</li> </ul>
Vesnina Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başkaları için işkolikler</li> <li>• Kendisi için işkolikler</li> <li>• Başarılı işkolikler</li> <li>• Başarısız işkolikler</li> <li>• Gizli işkolikler</li> </ul>
Scott, Moore ve Miceli Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorunlu bağımlı işkolikler</li> <li>• Mükemmeliyetçi</li> <li>• Başarı odaklı işkolikler</li> </ul>
Buelens ve Poelmans Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İsteksiz çalışanlar</li> <li>• Yabancılaşmış profesyonel çalışanlar</li> </ul>
Machlowitz Tipolojisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendini adanmış işkolikler</li> <li>• Bütünleşik işkolikler</li> <li>• Dağınık işkolikler</li> <li>• Yoğun işkolikler</li> </ul>



### 1.5.1. Oates Tipolojisi

İşkolikliği bir rahatsızlık olarak gören Oates (1971) işkolikleri gerçek işkolik, dönüştürülmüş işkolik, durumsal işkolik, sözde işkolik ve hayalperest işkolik olmak üzere 5 gruba ayırmaktadır. *Gerçek/tam işkolikler (dyed in the wool workaholic)*, işlerini ciddiye alan tam bir profesyonellerdir. Tutkulu olmayan bir profesyonel mükemmel olmayan bir sonuç ile yetinebilecekken, işkolik mutlaka sonuca %100 derecesinde ulaşmak istemektedir. İş, onlar için oldukça ciddi bir konu olarak ifade edilmektedir. İşinde mükemmeliyet standartlarını çok ciddiye almaktadırlar ve bu onların kişisel ahlak anlayışı ile örtüşmektedir. İşini doğru bir şekilde, tam bir ustalıkla yapmak ve her seferinde elinden gelenin en iyisini ortaya koymak hususlarında kendilerine ve emrinde çalışanlara/iş arkadaşlarına karşı acımasızdırlar. Tam bir mükemmeliyetçi olan gerçek işkolikler sorumluluk aldıkları her işe mutlaka damgalarını vurmakta, kendilerine yüksek standartlar belirledikleri için de bireysel çalışarak iş arkadaşlarını yetersiz bulmaktadırlar. Ayrıca başkalarının yetersiz olmalarına da tahammül edememektedirler. Bu durum iş arkadaşlarının gerçek işkolikleri genellikle izole etmesiyle sonuçlanmaktadır. Ancak çok zor bir iş yapılacağına da hemen gerçek işkoliklerin yapmasını isterler. Bireysel olarak kaliteleri yüksek olan bu iş görenlerin mükemmeliyetçi olmalarına rağmen üstlerine aldıkları görevlerin çokluğu nedeniyle işlerini düzgün bir şekilde yapamamaları da depresyona kadar giden rahatsızlıklara yol açabilmektedir. *Dönüştürülmüş/değiştirilmiş işkolikler (converted workaholic)*, profesyonel olmalarına rağmen profesyonel olmayanların hayat tarzlarını benimsemişlerdir. Profesyonel kişiler günün her saatinde çalışabilirken, dönüştürülmüş işkolikler yani profesyonel olmayanlar, kendi çalışma saatlerine sınır koymaktadırlar. Örneğin iş gören çiftçi olarak çalışıyorsa kendi çalışma saatlerini gün doğumu ile gün batımı arasında belirlerken; şirket çalışanı olarak çalışan bir kişi de 9-5 arası çalışmayı kendine prensip haline getirmektedir. Bu nedenle böyle belirli saatler arasında çalışan iş görenler aynı zamanda fazla mesaiden ve ek iş görevlerinden de sakınılmaktadırlar. Çalışma saatleri dışında işe gitmesi gereken iş gören mutlaka fazla mesai ücreti istemekte ve almaktadır. Bununla birlikte dönüştürülmüş işkolikler boş zamanlarına kıskançlık derecesinde sahip çıkmakta ve korumaktadırlar. Bu tür işkoliklerin beceriksizliğe karşı tahammülleri yoktur. Bu tahammülsüzlüğü önce itiraf eder sonra pişmanlık duyarlar. Diğer çalışanların başarısızlığına üzülmez veya kızmazlar. Çünkü

bu durum enerjinin boşuna harcanmasına neden olmaktadır. Zaten bu tür işkoliklere göre herkes kendi değerini kendi kanıtlamaktadır. *Durumsal işkolikler (situational workaholic)*, işkolik kişilik özelliklerine sahip olmamakla birlikte henüz işe yeni başlamış ve en düşük ücreti alanlar olarak bilinmektedir. Mecbur oldukları için çalıştıklarını düşünen bu kişiler işin gerektirdiği görevleri yaparak iş güvenliklerini sağlamak ve işinde ilerlemeye başladığı zamanda rotasını değiştirerek prestijlerini ve statülerini yükseltmek için çabalamaktadırlar. Bu nedenle ilerleyen zamanlarda işkoliklik için birer aday olabilmektedirler. Çünkü iş güvenliğinin olmadığını hissettiği bir yerde çalışan, belirli dönemlerde işten adam çıkaran bir firmada yeni bir işçi olarak çalışan, henüz kadroya alınmamış deneme sürecindeki bir öğretim elemanı olarak çalışan kişiler, iş güvenliği elde etmek için çok fazla çalışmakta ve kendisini işkolik olmaya hazırlamaktadırlar. *Sözde/sahte işkolikler (pseudo workaholic)*, gerçek bir işkolikliğin özelliklerini taşımaktadırlar. Ancak bu sadece görünüştedir. Çünkü işlerine çok düşkün oldukları izlenimini yaratarak örgütsel gelişime katkı sağlamaktan çok, kendi çıkarlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Örgütte güç sahibi kişiler için ellerinden gelen her şeyi yapar ve onlardan karşılık beklerler. Güç sahibi kişiler değiştiğinde hiç bir tutarsızlık veya utanma hissetmeden hemen dikkati yeni güç sahiplerine çevirirler. Sözde işkolik bir performans adamı değil, görüntü adamı olarak da bilinmektedir. *Hayalperest işkolikler (escapist workaholic)* ise gerçeklerden kaçmak için işkolik gibi davranan bireylerden oluşmaktadır. Bu işkolikler evlerine gitmek yerine iş yerlerinde kalmayı tercih etmektedirler. Mutsuz bir aile yaşantısı, kötü giden bir evlilik, eşinin anne ve babasıyla aynı evde yaşamak veya iş yerindeki arkadaşlarını evinde beraber yaşadığı insanlara tercih etmesi nedeniyle işyerlerinde daha mutlu olduklarını hissetmektedirler. Ancak bu durum olumsuz bir takım sonuçları da beraberinde getirmekte ve iş görenin aslında hem özel yaşantısında hem de iş yaşamında mutsuz olmasına neden olmaktadır. Çünkü işkoliklerin özel yaşamda problemler yaşamaları sonucunda işteki huzursuzlukları da artmakta, başarılı olabilmek için daha zor/güç işleri üstlenmekte, bütün zamanını da işe ayırdığı için özel yaşamındaki problemleri bir türlü çözememektedir (Zülfikar, 2007: 79-80).

### 1.5.2. Naughton Tipolojisi

İşkolikliği iş yükümlülüğü ve saplantılı-zorunlu boyutları temel olarak gruplandıran Naughton (1987) işkolikleri işe bağımlı işkolikler, saplantılı işkolikler, işkolik olmayan işkolikler ve zorunlu işkolikler olmak üzere 4'e ayırmaktadır. *İşe bağımlı işkolikler (job-involved workaholic)*, yüksek başarı boyutu ve yüksek iş tatminine sahip bireylerdir. Yüksek başarı hedefledikleri için görevlerini etkinlikle yerine getirmektedirler. İş yükümlülükleri yüksek olan ve saplantılı-zorunlu boyutları düşük olan bu işkolikler kendilerini saplantılı olarak işe bağlı hissetmeseler bile yüksek iş tatminine sahip oldukları için görevlerini yerine getirdikleri zaman tatmin olmaktadır. İşe bağımlı işkolikler iş dışındaki aktivitelerle düşük düzeyde ilgilenmektedirler. *Saplantılı işkolikler (compulsive workaholic)*, hedefleri ve saplantı oranları yüksek olan bireylerden oluşmaktadır. Aynı zamanda iş yükümlülüğü ve saplantılı-zorunlu boyutları da yüksektir. Bu nedenle bu özelliğe sahip kişilerin düşük performans gösterecekleri düşünülmektedir. Ayrıca yüksek hedefler peşinde koşarak aşırı iş yükü üstlendikleri için başarısız olabilmektedirler. *İşkolik olmayan işkolikler (non-workaholic)*, iş yükümlülükleri ve saplantı oranları oldukça düşük olan bireylerdir. Yüksek hedefler peşinde koşmaz ve iş yaşamı dışındaki yaşamlarına daha düşkün davranmaktadırlar. *Zorunlu işkolikler (compulsive non-workaholic)*, zorunlu olarak zamanlarını iş dışındaki aktivitelere ayıran bireylerdir. İş yükümlülükleri düşük, saplantılı-zorunlu boyutu yüksektir.

### 1.5.3. Robinson Tipolojisi

Robinson (2000b) işkoliklik davranışını kişinin işe karşı olan ilgisine (işe başlama) ve iş bitirme (iş tamamlama) isteğine dayanarak 4 ayrı işkolik şeklinde gruplandırmıştır. Bunlar: blumik işkolikler, sürekli işkolikler, dikkat eksikliği olan işkolikler ve zevk alan işkoliklerdir. *Blumik işkolikler (bulimic workaholic)*, bir işe başlamak ve bitirmek için aşırı derecede istek duyan kişilerdir. Bu kişiler aşırı yemek yeme hastalığına yakalanan kişilere benzerler ve bir şeyi aşırı derecede yiyerek bitirme ancak sonrasında rahatsızlık duyma şeklinde davranış özellikleri göstermektedirler. Bu durum Fassel tarafından anoreksiya (anorexic) olarak da adlandırılmaktadır (Erdoğu, 2013: 22). Robinson (1998), blumik işkoliklerin "ben ya mükemmel yaparım ya hiç

yapmam” prensibini izlediğini ifade etmektedir. Blumik işkolikler bir işe kolay kolay başlayamazlar. Çünkü işlerini sürekli erteleme eğilimindedirler. Ancak kurum tarafından verilen görevin son teslim tarihine üç gece kala ölesiye yorulmuş olarak görevi tamamlamaya çalışırlar. İş erteleme nedenleri işle ilgili kaygıdır. *Sürekli işkolikler (relentless workaholic)*, sürekli olarak kendilerinde yüksek düzeyde bir çalışma isteği duyan, bir işi tamamlamak için aşırı çaba gösteren kişilerden oluşmaktadır. Oates (1971) tarafından işlerini ciddiye alan profesyoneller olarak ifade edilen gerçek işkoliklere benzetilen sürekli işkolikler, “her şey dün bitmeliydi” prensibine göre çalışmakta ve ele aldıkları işleri zamanından önce bitirmeyi hedeflemektedirler. Ayrıca düşünmeden hareket eden, hiçbir zaman hayır demeyen, bilinçli olarak arkalarında iş bırakmayan kişilik özellikleri de taşımaktadırlar. Sürekli işkolikler kendi üzerlerine çok iş alma eylemine sahip olmakla beraber aldıkları işlerin bitmesi için kendilerine tanınan dar zaman aralığında adrenalinde yaşamaktadırlar. Bu kişiler iş ile ilgili olarak sürekli yeni planlar geliştirmekte ve son teslim tarihlerini belirlemek için acele etmektedirler. Bunun yanı sıra sık sık kimlik karmaşasından da sıkıntı çekmektedirler. Bunun nedeni başkaları tarafından onaylanma ve kendi eşsiz yeteneklerini ispatlama isteğidir. *Dikkat eksikliği olan işkolikler (attention-deficit workaholic)*, aşırı iş yükünden hoşlanan, bir projeye/göreve başlama konusunda sabırsız olan, yüksek riskli aktivitelere yönelen, mükemmeliyetçi özelliklere sahip, aynı anda farklı işlerle uğraşan bireylerden oluşmaktadır. Ancak ne kadar heyecanlı olurlarsa olsunlar çabuk sıkıldıkları, sabırsız ve telaşlı oldukları için verilen göreve hiçbir zaman konsantre olamaz ve bitiremezler. *Zevk alan işkolikler (savoring workaholic)*, yavaş, sistemli, titiz ve mükemmeliyetçi kişilik özelliklerine sahip bireylerdir. Bu işkolikler, şaraptan zevk alan alkoliklere benzetilmektedirler. Yaptıkları çalışmaların mükemmel olmasını istedikleri için işleri gereksiz yere uzatmakta ve bu nedenle de işlerinin bitmesi mümkün olmamaktadır. Zira başkalarının bittiği zannettikleri işin, işkolikler tarafından eksik olduğu düşünülür. Ayrıca bu kişiler eski görevlerin tamamlanmasında güçlük çekerler ve yeni bir işe başlarlar.

#### 1.5.4. Fassel Tipolojisi

İşkoliklik kavramını ağır bir hastalık olarak tanımlayan ve bu hastalığın bireyin kişisel yaşamını yönetilmez hale getirdiğini ifade eden Fassel (1990), işkolik tiplerini 4 gruba ayırmaktadır. Bunlar; zorunlu çalışan, eğlence arayan, gizli çalışan ve iştahsız çalışandır. *Zorunlu çalışan işkolikler (compulsive worker)*, kendini aşırı derecede çalışmaya güdülenmiş, yaşamlarının sadece işten ibaret olduğunu düşünen işkoliklerdir. Geleceklerini çalışma üzerine dayandırmışlardır. Bu kişiler, işkoliklere atfedilen özelliklerin birçoğunu taşımaktadırlar. Robinson (2000) da başarı ve çalışma için kendilerini sürekli olarak başarıya güdülenmiş olarak çalışmak zorunda hissedilen çalışanlara zorunlu işkolik adını vermektedir (Erdoğan, 2013: 23). *Eğlence arayan işkolikler (binge worker)*, zorunlu işkoliklerin özelliklerini paylaşmaktadır. Bu işkolikler sürekli olarak çalışmaktan ziyade projenin bitimine kadar çalışmaya eğilim göstermektedir. *Gizli çalışan işkolikler (closed worker)*, yalnız başlarına çalışmayı seven, yalnız olmadığı zamanlarda da çalıştığını gizleyen işkoliklerdir. Başkalarının yanında çalıştıklarını gizledikleri için hiç kimse onların işkolik olduğunu anlayamaz. *İştahsız çalışan işkolikler (work anorexic)*, Oates tipolojisinde yer alan gerçek işkoliklerin tam tersi şekilde iş yapmaktan sürekli kaçınan kişiler olarak bilinmektedirler. Çalışmaya güdülenme hisleri de çok düşüktür.

#### 1.5.5. Spence ve Robbins Tipolojisi

İşkoliklik kavramını akademik literatürde ilk defa kullanan Spence ve Robbins (1992), işkoliklik davranışını tanımlamak için çalışmaya bağlılık, güdülenme hissi ve çalışmaktan hoşlanma özelliklerinin önemli olduğunu ifade etmiş ve kişilerin bu özelliklere farklı düzeylerde (düşük/yüksek) değer vermelerine bağlı olarak 6 farklı işkolik tipi belirlemişlerdir. Bunlar; hevesli bağımlılar, çalışma heveslileri, gönülsüz sıkı çalışanlar, inancını yitirmiş çalışanlar, rahatlamış çalışanlar ve meşgul olmayan çalışanlardır. Spence ve Robbins'e ait işkoliklik tipolojileri Tablo 1.2.'de verilmiştir.

**Tablo 1.2.** Spence ve Robbins İşkoliklik Tipolojisi

	<b>İşkolik Tipi</b>	<b>İşe Bağlılık</b>	<b>İşe Güdülenme</b>	<b>İşten Zevk Alma</b>
<b>İşkolik Tip</b>	<b>Hevesli Bağımlılar</b>	Yüksek	Yüksek	Yüksek
	<b>Çalışma Heveslileri</b>	Yüksek	Düşük	Yüksek
	<b>Gönülsüz Sıkı Çalışanlar</b>	Yüksek	Düşük	Düşük
<b>İşkolik Olmayan Tip</b>	<b>İnancını Yitirmiş Çalışanlar</b>	Düşük	Yüksek	Düşük
	<b>Rahatlamış Çalışanlar</b>	Düşük	Düşük	Yüksek
	<b>Meşgul Olmayan Çalışanlar</b>	Düşük	Düşük	Yüksek

**Kaynak:** Buelens ve Poelmans, 2004: 444.

*Hevesli bağımlılar (enthusiastic addicts)*, çoğunlukla erkeklerden oluşan, hırslı, sevdiği işin tutsağı olan ve başarı odaklı kişilerdir. Başarı odaklı oldukları için iş ve yaşam doyumları oldukça yüksek düzeyde, iş devir oranları ise düşük düzeydedir. Başarı odaklı olmaları aynı zamanda bu kişilerin sağlıklarını da olumlu etkilemektedir. Hevesli bağımlıların işe bağlılıkları, işe güdülenme hisleri ve işten zevk alma düzeyleri oldukça yüksektir. İşe olan bağlılıklarının ödüllendirilmesini de isterler. Hayatlarındaki genel tatmin düzeyleri yüksektir. Ancak buna rağmen aile hayatlarından memnun değillerdir. Ayrıca diğer işkoliklerden farklı olarak insanları daha çok çalışmaya sevk eden para, sorumluluk, sadakat ve kendini geliştirme faktörleri ile motive olmaktadır. *Çalışma heveslileri (work enthusiast)*, çoğunluğu kadınlardan oluşan, örgütte genellikle alt pozisyonlarda yer alan, hak ettiklerinden daha düşük ücretle çalıştıklarına inanan, kendilerini gergin ve baskı altında hisseden kişiler olarak tanınmaktadır. Bu kişiler iş ve özel yaşamları arasında denge kurmakta zorlanmaktadır. Çalışma heveslilerinin işe bağımlılıkları ve işten zevk alma düzeyleri yüksekken, işe güdülenme hisleri düşük düzeydedir. *Sıkı çalışmaya gönülsüz çalışanlar (reluctant hard workers)*, ücret ile motive olmayan, iş ortamında moral durumu yüksek olursa işte kalmak isteyen ancak aksi durumlarda yüksek düzeyde işi bırakma isteği hisseden kişilerdir. Bu kişiler için iş hayatı görevden ibarettir ve örgütte içten ziyade dış baskı ile çalışmaktadırlar. Üzerlerinde organizasyon baskısı hissetmektedirler. Ayrıca parayla motive olmadıkları için işveren ile ilişkilerinin temelinde para faktöründen çok ahlak faktörü ağır basmaktadır. Sıkı çalışmaya gönülsüzlerin işe bağımlılıkları yüksek olmasına rağmen işe güdülenme hisleri ve işten zevk alma düzeyleri düşüktür. *İnancını yitirmiş çalışanlar (disenchanted workers)*, örgütte daha düşük ücret alan, düşük nitelikli, örgütsel

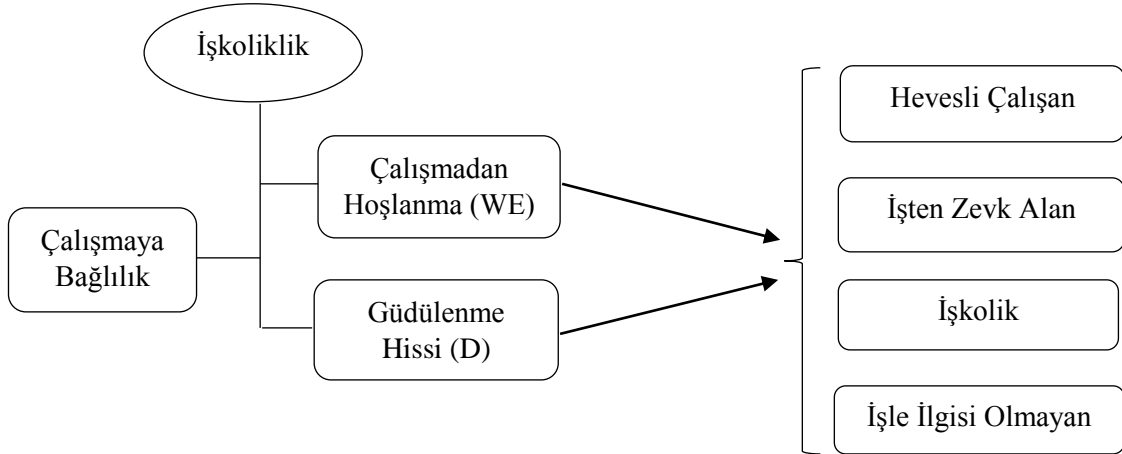
piramidin en alt kademelerinde çalışan, çalışma saatleri 9 ila 5 arasında olan, işlerini mesai bitiminden daha önce bitirmeye çalışan, ekstra tatil imkanlarını kaçırmayan, kendi haklarını savunan, dünyayı adaletsiz olarak algılayan, üstleri, maaşları ve arkadaşlarından yakınan kişilerdir. Bu kişiler genellikle işlerine ve arkadaşlarına yabancılaşarak işi bırakma isteği duymaktadırlar. Aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeyleri düşük ve iş tatminleri de yoktur. Bu kişilerin genellikle psikolojik rahatsızlıklar yaşadıkları görülmektedir. İnancını yitirmiş çalışanların işe bağımlılık düzeyleri ve işten zevk alma düzeyleri düşükken işe güdülenme hisleri yüksektir. *Rahatlamış çalışanlar (relaxed workers)*, hem iş hem de aile yaşantısı arasında denge kurmayı başarabilen, iş yerlerinde baskı hissetmeyen, işte olmaktan ve çalışmaktan hoşlanan ancak iş yerinden çıktığı anda özel yaşantısına ağırlık veren, iş dışında işle fazla meşgul olmayan, genç, kalifiye ve çoğunlukla profesyonel kadınlardan oluşan kişilerdir. Üst yöneticilerin sekreterleri rahatlamış çalışanlara örnek teşkil edebilir. Bu kişilerin işe bağımlılıkları ve işe güdülenme hisleri düşükken işten zevk alma düzeyleri yüksektir. *Meşgul olmayan çalışanlar/adanmamış çalışanlar (unengaged workers)* ise aile yaşamına düşkün ancak işe bağımlılık duymayan kişiler olarak bilinmektedir. Bu tip işkolikler para ile teşvik edilmeyen, iş yerindeki/işindeki değişimlerden mutsuz olan, örgütteki sorumlulukları ile düşük düzeyde ilgilenen ve iş doyumunu düşük çalışanlardır. Hem işe bağlılıkları, hem de işe güdülenme hisleri ile işten zevk alma düzeyleri düşüktür. Çünkü akıllarında aileleri vardır. Aile yaşamlarından memnun olan bu gruba örnek olarak işini saat beşte bitirip alışveriş, çocukları kreşten alma gibi aile görevlerini üstlenen kişiler gösterilebilir (Buelens ve Poelmans, 2004).

### **1.5.6. Buelens ve Poelmans Tipolojisi**

Spence ve Robbins'in geliştirdiği işkoliklik sınıflandırmasına ek olarak Buelens ve Poelmans isteksiz çalışan ve yabancılaşmış profesyonel tipleri geliştirmiştir. İsteksiz çalışan (reluctant hard worker), dış baskıları neticesinde sıkı çalışanlar ve daha az çalışma eğilimi içindedir. Yabancılaşmış profesyonel (alienated professionals) ise içten güdülenmiş ve mutlu çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Ancak işlerine bağlı olmamakla bilinirler. Bu gruba kendi iş ve çalıştıkları kuruma değil, hobilerine veya profesyonel becerilerine bağlı profesyonel örnek teşkil edebilir (Buelens ve Poelmans, 2004: 449).

### 1.5.7. Kanai ve Wakabayashi Tipolojisi

Japonya’da on yılı aşkın süre boyunca işkoliklik eğilimleri üzerine araştırmalar yapan Kanai ve Wakabayashi (2001), Spence ve Robbins (1992) tarafından geliştirilen işkoliklik modelinin çalışmadan hoşlanma ve güdülenme hissi boyutlarını temel alarak 4 farklı işkolik tipi geliştirmişlerdir. Bunlar; hevesli çalışan, işinden zevk alan, işle ilgisi olmayan ve işkolikler olarak açıklanabilir. Hevesli çalışanlar (enthuiaast), çalışmayı seven ve çalışmaktan aşırı derecede hoşlanan kişilerdir. Bu kişilerin güdülenme hisleri de oldukça yüksektir. İşinden zevk alanlar (enjoying work), çalışmadan hoşlanma düzeyleri yüksek olan ancak güdülenme hisleri düşük olan kişilerdir. İşle ilgisi olmayan (unengaged) çalışanların hem çalışmadan hoşlanma düzeyleri düşük hem de güdülenme hisleri düşüktür. İşkolik (workaholic) çalışanların ise çalışmadan hoşlanma düzeyleri düşükken güdülenme hisleri yüksektir. Şekil 1.1 Spence ve Robbins ile Kanai vd. tarafından hazırlanan işkoliklik türlerinin birleştirilmiş modelini göstermektedir (Bardakçı, 2007).



**Şekil 1.1.** Spence ve Robbins ile Kanai vd. İşkoliklik Türlerinin Birleştirilmiş Modeli

**Kaynak:** Bardakçı, 2007

### 1.5.8. Vesnina Tipolojisi

Geleceğe yönelik tahminlere ve bağımlılığın düzeltilebilirliği boyutlarına dayanarak işkolikliği sınıflandıran Vesnina (2004) işkolikleri başkaları için işkolik, kendisi için işkolik, başarılı işkolik, başarısız işkolik ve gizli işkolik olarak



sınıflandırmaktadır. Başkaları için işkolikler, çok yoğun çalışan bireyleri kapsamaktadır. Ancak bu kişiler bu yoğunluktan zevk almaktadırlar. İşine aşırı derecede bağımlı olduğu için ailesi rahatsız olmakta ancak bu duruma bir türlü çözüm bulamamaktadırlar. Kendisi için işkolikler başkaları için işkolikler gibi aşırı derecede çalışmakta ancak yaptıkları ile ilgili çelişkili duygulara sahip olan bireyler olarak tanınmaktadırlar. Başarılı işkolikler, çok yoğun çalışan ve bu sayede daha yüksek mesleki başarılarla ulaşan kişilerdir. Yüksek mevkilerdeki çalışanlardan oluşan başarılı işkolikler yüksek hedefler seçerek buna ulaşmak için aşırı iş yükü üstlenmekte ve üstlendikleri işlerin üstesinden gelerek hedefledikleri başarılarla ulaşmaktadırlar. Başarısız işkolikler, hayat boşluğunu doldurmak için işi kullanan ancak devamlı olarak gereksiz işler yapan kişilerden oluşmaktadır. Gizli işkolikler ise herşeyin mükemmel olmasını isteyen, hayatlarındaki boşlukları doldurma ve kendilerini kanıtlama konusunda üstün olmak isteyen bireylerdir. Ancak en belirgin özellikleri çevresinde olan herkese çalışmayı sevmediğini inandırmaya çabalamaları ve bütün güç ve sevgisini işlerine adanmalarıdır. Gizli işkoliklerin işkolik olduklarını gizlemelerinin nedeni ise yakınlarından korkmasıdır (Dosaliyeva, 2009: 26-27).

### **1.5.9. Scott, Moore ve Miceli Tipolojisi**

Scott vd. (1997) işkolikleri zamanlarının önemli bir bölümünü isteklerine bağlı olarak işte geçiren, çalışmasalar bile işi düşünen, örgütsel veya ekonomik nedenlerle çalışanlar olarak tanımlamaktadırlar. Benzer şekilde Scott vd., işkoliklik kavramını üç farklı davranış şekli açısından da tanımlamış ve bu doğrultuda üç farklı işkolik profili ortaya koymuşlardır. Bunlar; zorlayıcı-bağımlı işkolikler, mükemmeliyetçi işkolikler ve başarı odaklı işkoliklerdir. *Zorlayıcı-bağımlı (compulsive-dependent) işkolikler*, ailevi ve sosyal yaşamı feda etmek pahasına, çalışarak zaman geçirme eğilimi gösteren işkoliklerdir. Bu kişiler başlangıçta niyetlendiklerinden daha uzun süre çalışırlar, çalışmalarının aşırı olduğunu fark ederler fakat bunu azaltamaz veya kontrol edemezler, sosyal problemlere veya sağlık problemlerine rağmen çalışmayı sürdürürler ve işten uzak kaldıklarında endişe yaşarlar. Çalışmadıkları zaman rahatsızlık hisseden bu işkoliklik türü ile öfke, stres ve psikolojik problemler arasında pozitif, performans ve iş tatmini arasında ise negatif bir ilişki vardır (Snir ve Harpaz, 2004). *Mükemmeliyetçi işkolikler (perfectionist workaholic)*, boş vakit ve iş dışı aktivitelerini önemsemeyecek

kadar çok çalışırlar. Çalışmadığı zamanlarda dahi iş hakkında düşünme eğilimine sahip iş görenlerdir. Hayatlarının diğer yönlerinde olduğu gibi, iş ortamlarını da sürekli kontrol altında tutmak istemektedirler. Kişilik özellikleri kontrollü, katı ve inatçı olmalarıdır. Aynı zamanda sürekli detaylar, kurallar ve listelerle uğraşmaktadırlar (Robinson, 2000b). Mükemmeliyetçi işkolikler, kendilerini katılığa ve daha fazla kontrol kazanmaya yönelten sıra dışı bir kontrol ihtiyacı hissederler. Bu işkoliklik türü ile stres düzeyi, psikolojik problemler, işgücü devri ve devamsızlık arasında pozitif bir ilişkinin olacağı ifade edilmiştir (Snir ve Harpaz, 2004). *Başarı odaklı işkolikler (achievement-oriented workaholic)*, örgütsel veya finansal açıdan bir gereklilik veya zorunluluk olmamasına karşın daha fazla çalışma eğilimi gösteren işkoliklerdir. Örgütlerde pozitif bireyler olarak tanınmaktadırlar. Çünkü zor görevleri başarmak için sürekli uğraşırlar. Kariyer basamaklarında üst sıralara çıkma konusunda çok güçlü bir istek duyan bireyleri ifade etmektedir. Yüksek derecede rekabetçi olan ve başarılı olma ihtiyacı ile güdülenen bu işkolikler gerekenden çok daha fazla zamanlarını çalışmaya ayırmaktadırlar. Başarı yönelimli işkolikler orta derece zorluktaki işleri başarmak için çabalarlar, rekabetle motive olurlar ve amaçlara odaklanabilme ve ödülleri erteleyebilme yeteneğine sahiptirler (Scott vd.,1997: 297-300). Başarı odaklı işkoliklik ile bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları arasında olumlu ilişkiler vardır. Ayrıca iş ve yaşam tatmin düzeyleri ile performansları yüksek, işi gönüllü olarak bırakma olasılıkları ise düşüktür (Bayraktaroğlu ve Mustafayeva, 2008).

#### **1.5.10. Machlowitz Tipolojisi**

İşkolikliği olumlu olarak değerlendiren Machlowitz (1980) işkolik insanları her koşulda işle ilgili konuları düşünen kişiler olarak tanımlayarak dört ayrı işkolik tipi belirlemiştir. Bunlar; kendini adanmış işkolik, bütünleşik işkolik, dağınık işkolik ve yoğun işkoliktir. Kendini adanmış işkolikler sabit fikirli ve iş dışında bir şeyle ilgilenmeyen kişilerdir. Bütünleşik işkolikler de işi hayatlarında odak noktası haline getiren kişilerden oluşmaktadır. Ancak bu işler bazı farklı faaliyetleri de içermektedir. İş hedeflerinin sağladığı avantaj ve kendi karakterleri nedeniyle iş dışı faaliyetleri de çalışmalarına dahil etmektedirler. Dağınık işkolikler, sıklıkla iş ve çalışma alanlarını değiştirmekte ve her zaman dağınık çalışmaktadırlar. Peşlerinden koştukları hedefler, bütünleşik işkoliklerden daha dağınıktır. Yoğun işkolikler ise iş yerlerinde işlerine

verdikleri önem kadar boş zaman faaliyetlerine de önem vermektedirler. Bu faaliyetleri işlerine gösterdikleri ihtiras, ciddiyet ve amaca yönelme suretiyle yapmaya çalışmaktadırlar. Bu kişiler için uğraştıkları herhangi bir hobi bile başka türlü bir iş haline gelmektedir (Zülfikar, 2007: 81).

## **1.6. İŞKOLİKLİKLE İLGİLİ ÖLÇEKLER**

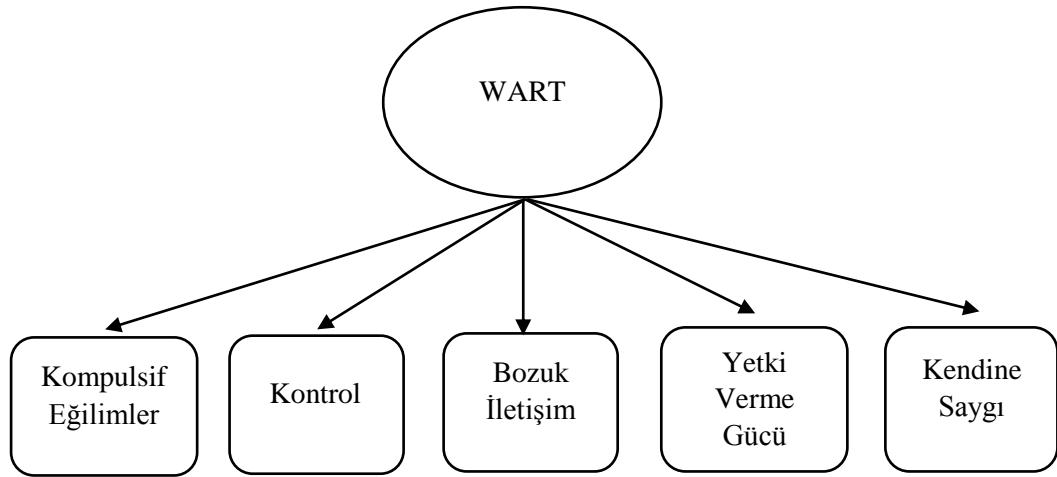
Bilimsel araştırmalarda bilimselliğin temel şartı araştırılan kavramlar, konular veya değişkenlerin ölçülebilir olmasıdır. Dolayısıyla değişkenlerin ölçülmesi, bilimsel araştırma sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler, belli sosyal değişkenleri ölçmek üzere geliştirilen veya daha önce geliştirilmiş ölçeklerin uyumlanmasıyla elde edilen ölçüm araçları olarak tanımlanmaktadır (Neumann, 1996). Ölçek geliştirme yeterli düzeyde kavramsal ve teknik bilgi birikiminin yanında önemli ölçüde çaba harcamayı da gerektiren zorlu bir süreçtir (Punch, 2005). Bu nedenle öncelikle yeni bir ölçek geliştirmektense mevcut ölçekleri kullanmak veya farklı ölçeklerden ifadeler derleyerek yeni bir ölçek oluşturmak daha doğru bir yol gibi görünmektedir (DeVellis, 2003). Ancak bu durumda da yeni ölçeğin uyumlanması gerekmektedir. Çünkü farklı kültürlerde geliştirilmiş ölçeklerin tercüme edilerek uyumlama yapılmadan kullanılmasının ölçüm denkliği açısından sorun oluşturulduğu belirtilmektedir (Cheung vd., 1999, aktaran Erdemir, 2008: 397-398).

İşkolikliğin ölçümü konusunda ilk çalışmanın 1980'li yıllarda Machlowitz tarafından gerçekleştirilmiş olmasına rağmen ampirik olarak geçerliliği test edilmemiştir. Günümüzde işkoliklik ile ilgili geliştirilmiş yedi farklı ölçek bulunmaktadır. Bunlardan üçü kişisel gelişim kitaplarında (Minirth vd., 1981; Stewart, 1986; Killinger, 1991), biri yayınlanmamış tezde (Haymon, 1992), diğer üçü de diğer bilimsel çalışmalarda yer almaktadır (Dosaliyeva ve Bayraktaroğlu, 2012: 235).

### **1.6.1. İş Bağımlılığı Risk Testi (WART)**

Robinson (1996) tarafından geliştirilen ve kabul görmüş en eski ölçeklerden biri olan iş bağımlılığı risk testi mükemmeliyetçi, aşırı kontrol ihtiyacı içerisinde olan, sorumluluklarını paylaşmaktan kaçınan bir işkolik tipini ortaya çıkarmayı

amaçlamaktadır. 25 maddeden oluşan bu ölçek bağımlılık paradigması kökenli olup aile terapisine dayanmaktadır. Bu ölçek daha çok genel anlamda yaşam (yeme, konuşma, hareket etme) ve işe özel davranışları kapsayan A tipi kişilik davranışları ile ilgilidir. İş bağımlılığı risk testi (WART/Work Addiction Risk Test), işkolikliğin çok boyutlu bir yapı olduğunu göstererek ölçeği beş boyutta değerlendirmektedir. Bu boyutlar; kompulsif eğilimler (compulsive tendencies), kontrol (control), bozuk iletişim/sadece kendisiyle ilgilenme (impaired communication/self-absorption), yetki verme gücü olmama (inability to delegate) ve zedelenmiş kendine saygı (impaired self-worth) dır (Flowers ve Robinson, 2002). WART ölçeğinin yapısı şekil 1.2.'de verilmiştir.



**Şekil 1.2.** WART Ölçek Yapısı

**Kaynak:** Mirza, 2012:51

Robinson bu ölçeğin özellikleriyle ilgili birçok çalışma yayınlamıştır. Dolayısıyla ölçeğin güvenilirliği tatmin edici orandadır (Robinson, 1996). Öte yandan Robinson'un araştırmalarındaki hedef kitle anonim işkoliklerin üyeleri ve öğrencilerdir (Dosaliyeva, 2009: 38). Tablo 1.3'te iş bağımlılığı risk testi ölçek ifadeleri yer almaktadır.

**Tablo 1.3.** İş Bağımlılığı Risk Testi Ölçek İfadeleri

1	Yardım istemektense birçok şeyi kendim yapmayı tercih ederim
2	Başkasını beklemek zorundayken veya bazı şeyler çok uzun zaman aldığında sabırsız olurum
3	Zamana karşı bir yarış ve acele içindeymiş gibi görünürüm
4	Tam bir şeyin ortasındaiken rahatsız edildiğim zaman öfkelenirim
5	Aynı anda bir sürü şeyle meşgul olurum
6	Kendimi öğle yemeği yemek, bir not yazmak ve telefonda konuşmak gibi iki üç veya daha fazla şeyler yaparken bulurum
7	Bitirebileceğimden daha fazla işi kabul ederek teslim ederim
8	Çalışmıyor veya bir şey yapmıyorken kendimi suçlu hissederim
9	Yaptığım şeyin somut sonuçlarını görmek çok önemlidir
10	Süreçten daha çok işimin nihai sonucuyla daha çok ilgilenirim
11	Bir şeyler yeterince hızlı yapıyor gibi gözükmez veya benim için yeterince hızlı çözülmez
12	Bir şeyler yolunda gitmediği zaman veya bana uygun olmadığı zaman sinirlenirim
13	Zaten cevabını aldığı bir soruyu farkında olmadan tekrar sorarım
14	Zihinsel planlamaya ve gelecekteki planlar hakkında düşünmeye çok fazla zaman harcarım
15	İş arkadaşlarım durduktan sonra da kendimi çalışmaya devam ederken bulurum
16	İnsanlar benim mükemmellik standartlarıma uymadıkları zaman kızarım
17	Kontrolümü sağlayamadığım durumlarda üzülürüm
18	İşteyken kendi kendime dayattığım baskı altına girerim
19	Çalışmıyorken benim için rahatlamak zordur
20	Boş zaman faaliyetleri, hobiler, arkadaşlarla sosyalleşmek yerine çalışmaya daha fazla zaman harcarım
21	İyi bir başlangıç elde etmek için projelere tüm aşamaları tamamladığımda başlarım
22	En ufak bir hata yaptığım zaman bile kendi kendime sinirlenirim
23	Sevdiklerimle ve arkadaşlarımla olan ilişkilerimdense işime daha fazla düşünce, enerji ve zaman veririm
24	Doğum günleri, toplantılar, yıldönümleri ya da tatil gibi kutlamaları ya unuturum ya görmezden gelirim ya da en aza indirgerim.
25	İyice düşünme şansına ve gerçeklere sahip olduktan sonra önemli kararlar alırım

**Kaynak:** Robinson, 1998: 52-54.

Ölçeğe göre bir kişinin işkolik olup olmadığını ortaya çıkarmak için bir değerlendirme ölçeği (1=asla doğru değil, 2=bazen doğru, 3=sık sık doğru, 4=her zaman doğru) kullanılmıştır. Bu değerlendirme ölçeğinin yerine 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= Katılıyorum ve 4= kesinlikle katılıyorum şeklinde ölçek kullanan

araştırmalar da mevcuttur. Bu ifadeleri değerlendiren cevaplayıcılar her ifadenin yanındaki boş yere iş alışkanlıklarını en iyi tanımlayan numarayı belirleyerek yazmışlardır. 25 ifadenin skoru yazılarak toplam skor belirlenmiş ve çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir. Toplam skorun oldukça yüksek olması bir işkolik olduğunu, skorun düşük olması ise işkolik olunmadığını göstermektedir. Ölçeğe göre klinik kullanımı için test skorları üç aralığa ayrılmaktadır. 67-100 arası alınan puanlamada kişinin son derece işkolik olduğu kabul edilmekte ve bu aralıkta yer alan kişilerin de tükenmişlik yolunda olabilecekleri ifade edilmektedir. 57-66 arasında puanlara sahip olan kişiler biraz işkolik olarak ifade edilmektedir. Bu aralıkta puana sahip olan kişiler için umut var demektir. Bu kişiler, bu durumu kabul ederek ve bir takım değişiklikler yaparak kendilerinin ve sevdiklerinin işkoliklikten uzun vadeli etkilerini önleyebilmektedirler. 25-56 arasında puanlara sahip olanlar ise işkolik olarak dikkate alınmayan kişiler olarak bilinmektedir. Çünkü bu aralıkta yer alanlar muhtemelen bir işkolik olmaksızın verimli birer işçi olarak çalışmaktadırlar. Çalışma tarzlarının kendilerini veya başkalarını etkileyeceğinden endişe etmelerine de gerek yoktur.

### **1.6.2. Uyum Sağlayamayan Kişilik İşkoliklik Ölçeği (SNAP WORK)**

Clark (1993) tarafından kişilik bozukluğu ile ilgili kişisel özellik boyutlarını incelemek için geliştirilmiş bu ölçek “uyumlu ve uyumsuz kişilik testi programı” olarak isimlendirilmektedir. SNAP olarak da ifade edilen bu ölçek 375 doğru/yanlış ifadelerinden oluşan analitik olarak elde edilmiş öz değerlendirme anketidir. Puanlamada 34 farklı boyut bulunmaktadır. Bunların on ikisi kişilik özellikleri ölçeği, üçü huy/mizaç ölçeği, altısı geçerlilik ölçeği ve on üçü de tanı ölçekleridir (Melley vd. 2002:181). Kişilik özellikleri ölçeğinde güvensizlik (mistrust), hile yapma durumu (manipulativeness), saldırganlık (aggression), kendi kendine zarar verme (self-harm), eksantrik/tuhaf algılar (eccentric perceptions), bağımlılık (dependency), teşhircilik (exhibitionism), yetki verme (entitlement), tarafsızlık (detachment), dürtüsellik/dürtülerine hakim olamama (impulsivity), görgü kurallarına uyma (propriety) ve işkoliklik (workaholism) konusuna yönelik ifadeler bulunmaktadır. Huy/mizaç ölçeği negatif mizaç, pozitif mizaç ve disinhibisyon<sup>1</sup> olarak

<sup>1</sup>Disinhibisyon: kişinin yaptıklarının farkında olamaması ve sosyal ortamlarda rolünü algılayamama ile birlikte performansındaki hataları değerlendirememesi; soyut uyaranları ve durumları anlayamama,

sınıflandırılmaktadır. Geçerlilik ölçeği ön yargı, dikkatsizlik ya da sapmaları gösteren puanları ortaya koyan kişileri tanımlamaktadır (Woods vd., 2009: 322). SNAP, kişilik özelliği ve mizaç ölçekleri için kapsamlı geçerlilik ve güvenilirlik bilgileri içermektedir. Daha sonraları yapılan çalışmalar bu bilgi tabanını genişletmiştir ve SNAP'ın kişilik özellikleri ve mizaç ölçeklerinin diğer kişilik bozuklukları ile ilişkili anketlere kıyasla geçerliliği ispat edilmiştir (Melley vd. 2002:181). Ölçekte yer alan yetki verme ile ilgili ifadelerinden bazıları; *genellikle haklıyım, oldukça sıra dışı biri olduğumu düşünüyorum, özel ayrıcalıkları ve en iyisini hak ediyorum, çok özel bir insanım* şeklindedir. Teşhirciliğe yönelik olarak verilen ifadelerden bazıları; *halkın içinde konuşmaktan gerçekten zevk alırım, dikkat çekici giysiler giyerim, konuşma konusu olmayı severim, bir odanın içine doğru yürürken fark edilmeyi sevmem, flört etmede hiç iyi değilim* ifadeleridir. Disinhibisyon ifadeleri; *ben ciddi fikirli bir insanımdır, uzun süre bir yerde kalmayı sevmem, ben nadiren, belki de hiç pervasız şeyler yapmayı sevmem, birden görerek satın alan biri değilimdir, bir karar vermeden önce konunun bütün yanlarını dikkatle göz önünde bulundururum, temkinli bir insanı ve yalan söylemek bana hoş gelir* ifadeleridir. Negatif mizaca yönelik ifadeler; *bazen bütün gün kendimi endişeli hissederim, kendimi çok sinirli hissettiğim günler vardır, küçük aksilikler bazen keyfimi çok kaçıırır, bazen sebepsiz yere kendimi sinirli hissederim* ifadeleridir.

SNAP-WORK ölçeği ise mecburi seçime yönelik olarak hazırlanmış 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler Tablo 1.4'te verilmiştir.

---

hedeye yönelik davranışları sürdürmememe ve davranışları planlayamama durumudur (Kandemir, 2006: 29). Bir kişinin hareketlerini kontrol etmesine normalde yardımcı olan utanma ve mahcup olma duygularının kaybolmasıdır. Disinhibisyon, uygunsuz veya yerinde olmayan davranışların ortaya çıkmasına neden olur (<http://www.mainboard24.com/saglik-genel/618909-saglik-sozlugu.html>. Erişim Tarihi: 25.11.2014).

**Tablo 1.4.** Uyum Sağlayamayan Kişilik İşkoliklik Ölçek İfadeleri

1	Eğlenmekten daha çok çalışmaktan hoşlanırım
2	Bazen bir şeyleri bitirmekte zorlanırım çünkü onların muhteşem olmasını isterim
3	İnsanlar kendimi zar zor hareket ettirdiğimi söylerler
4	İşim benim için her şeyden daha önemlidir
5	Ailemi ve arkadaşlarımı ihmal edeceğini düşündüğümde işime kendimi asla kaptırmam
6	Çok iyi bir şey yaptığım zaman bile genellikle gelecek sefer daha iyi yapmayı arzu ederim
7	Ne kadar meşgul olursam olayım her zaman eğlenmek için biraz zaman bulurum
8	İnsanlar çok sıkı çalıştığım için hayatımın diğer önemli kısımlarını ihmal ettiğimi söylerler
9	Sınırlarımı zorlarım
10	Mükemmel olana kadar bir işi/görevi bitmiş olarak görmem
11	Bir göreve başladığım zaman onu bitirmeye kararlıyım
12	İşimi ailemin ve arkadaşlarımın önüne koyarım
13	Çok yorgun olsam bile sık sık bir sorun üzerinde çalışmaya devam ederim
14	Diğerleri vazgeçtikten bir süre sonra sık sık bir sorun üzerinde çalışmaya devam ederim
15	Çok fazla çalışırım
16	Bazı insanlar işimi diğer birçok şeyin yerine koyduğumu söylerler
17	İnsanlar bazen bana yavaş olmamı ve ağırdan almamı söylerler
18	Çok çalışmaktan zevk alırım

**Kaynak:** Woods, vd. 2009: 320-330.

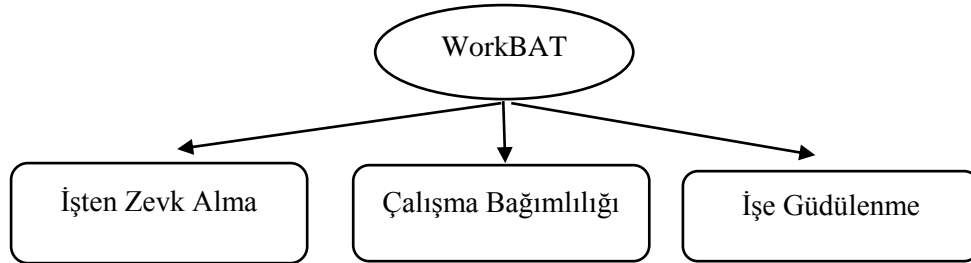
Ölçek, obsesif-kompulsif kişilik derecesini ölçmektedir. Öğrenciler ve çalışanlar üzerinde test edilmiş ve araştırmacılar tarafından çok kullanılsa da bilimsel olarak kabul edilmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı ve güvenilirlik katsayısı yüksektir ve işkolikle ilgili diğer ölçeklerle benzerlik göstermektedir (Dosaliyeva, 2009: 39).

### 1.6.3. WorkBAT (Work Battery) Ölçeği

Spence ve Robbins (1992) tarafından geliştirilen ve işkoliklik bataryası olarak adlandırılan ölçek işkoliklik araştırmalarında en yaygın kullanılan ölçek olarak bilinmektedir. Farklı ülkelerde ve Türkiye’de çeşitli araştırmalarda öğrenci, uzman ve öğretim elemanları gibi gruplar üzerinde uygulanmıştır. Ölçek genel olarak kişinin işinden sosyal yaşamının diğer yönlerine oranla ne denli zevk aldığını ve diğer sosyal yaşam alanlarına oranla enerjisi ve zamanının ne kadarını işi için tükettiğini ortaya



koymayı amaçlamaktadır (Bardakçı, 2007: 84). Beşli cevap formatında olan ölçek 25 ifadeden oluşmakta ve üç boyutu kapsamaktadır. Bu boyutlar; işkolikliği işini yaşamın en önemli parçası olarak algılamayı tanımlayan çalışma bağımlılığı (WI), bireyin içinden gelen sürekli çalışma isteğini tanımlayan işe güdülenme ya da çalışmak zorunda olma hissi (D) ve işini hayatın tüm yönlerinden daha eğlenceli bulma eğilimini tanımlayan işten zevk alma (WE) boyutlarıdır. Çalışma bağımlılığı, çalışma saatlerinde ve çalışma saatleri dışında zamanı üretken kullanmayı ifade eder. Yani işkoliklerin zaman gözetmeksizin günün her saatinde işle ilgileniyor olmaları ve iş dışında diğer faktörlerle fazla ilgilenmemeleri çalışmaya bağlı olduklarını göstermektedir. Çalışma bağımlılığı faktör soruları yaygın psikolojik çalışma bağımlılığı tutumu ile ilgilidir. İşe güdülenme hissi, kişinin çalışmaya kendini zorunlu hissetmesi ve sürekli işi düşünmesini ifade eder. Bu birey bir şeylerin kendisini sürekli çalışmaya ittiğini hissetmektedir. İşe güdülenme soruları çok çalışma baskısı ve çalışılmadığı zaman kendini suçlu hissetme ile ilgilidir. Çalışma zevki, kişinin yaptığı işten zevk almasıdır. Bu bireyler işlerini hayattaki diğer şeylerden daha eğlenceli bulurlar (Mirza, 2012: 13). Şekil 1.3 WorkBat ölçek yapısını göstermektedir.



**Şekil 1.3.** WorkBAT Ölçek Yapısı

**Kaynak:** Mirza, 2012: 51.

İşe güdülenme ve işten zevk alma boyutları üç ayrı faktör analizinde tekrarlanmış ve ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu bulunmuştur. Ancak güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve araştırmacılar tarafından uyarlanmış halleri olmasına karşın McMillan tarafından çalışma bağımlılığı boyutunda istatistik analizlerinde yeterli geçerlik ve güvenilirlik katsayılarını sağlayamaması açısından eleştirilmektedir. Bununla birlikte çalışma bağımlılığı boyutunun alpha değeri göreceli olarak düşüktür. Bu nedenle McMillan, WorkBAT ölçeğini iki boyutlu ve 14 ifadeli WorkBAT-R ölçeğine çevirmiştir. Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve tutarlı, geçerli ve güvenilir

olduğu sonucuna varılmıştır (McMillan vd., 2001). WORKBAT'ın Japon versiyonunun güvenilirliği ve geçerliliğini incelemek için yapılan bir başka araştırmada ise Kanai vd. (1996) çalışma bağımlılığını cevaplayıcılardan çıkaramamıştır. Ancak yazarlar bu tutarsızlığın kültürel farklılıklar nedeniyle olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu farklılığa rağmen işkolikliğin üçlü tanımı yaygın bir şekilde kullanılmaya devam etmektedir (örneğin Brady vd., 2008; Burke vd. 2008). Tablo 1.5'te WORKBAT ölçek ifadeleri yer almaktadır.

**Tablo 1.5.** WORKBAT Ölçek İfadeleri

<i><b>Çalışma Bağımlılığı (Work Involment)</b></i>	
1	Boş zamanım olduğunda ciddi bir şey yapmamak ve rahatlamak isterim
2	Mümkün olduğunca sık rahatlamak ve keyif almak isterim
3	Hafta sonlarını gerçekten dört gözle beklerim. Hep eğlence, iş yok
4	Zamanı boşa harcamak para harcamak kadar kötüdür
5	Boş zamanımı projelere ve diğer aktivitelere harcarım
6	Zamanımı hem işte hem de iş dışında yapıcı bir şekilde kullanmak isterim
7	Uğraştığım iş ve diğer aktiviteler arasında çok fazla boş zamanım yok
8	Yapmak için verimli bir şey olmadığı zaman tatillerde sıkılıyorum ve huzursuz olurum
<i><b>İşe Güdülenme (Drive)</b></i>	
9	İzne ayrıldığım zaman kendimi suçlu hissederim
10	İşime böylesine bağlı olmamayı dilerdim
11	Keyifli olmasa bile kendimi sıkı çalışmak zorunda hissederim
12	Yaptığım şeyden zevk almasam bile çok çalışmak benim için önemlidir
13	İşten bir süreliğine uzak kaldığım zaman bile kendimi sürekli iş hakkında düşünürken bulurum
14	Sık sık içimde beni çok çalışmaya güdüleyen bir şey var gibi hissederim
15	Sıkı/çok çalışmak için içimde bir baskı/zorlama var gibi
<i><b>İşten Zevk Alma (Enjoyment of Work)</b></i>	
16	İşimi çoğu insanın sevdiğinden daha çok severim
17	Sanki işim çalışmaktan çok eğlence gibi
18	İşim öyle ilginç ki çoğu zaman bana iş gibi görünmüyor
19	İşim gerçekten eğlenceli olduğu için benden beklenenden daha fazla çalışırım
20	İşte geçirdiğim zamanın çoğundan zevk alırım
21	İşimde hoşlanacak bir şey nadiren bulurum
22	Bir projeye dahil olduğumda zamanın nasıl geçtiği anlamam
23	Bazen sabahları kalktığımda, çalışmak için sabırsızlanırım
24	İlginç bir projeye dahil olduğumda kendimi ne denli keyifli hissettiğimi anlatamam
25	Bazen o kadar işimden zevk alıyorum ki kendimi durdurmakta zorlanıyorum

**Kaynak:** Mirza, 2012: 55.

Ölçekte yer alan değerlendirme ölçeği 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= katılmıyorum, 3= Katılıyorum ve 4= kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Aslı 25 sorudan ve üç boyuttan oluşan ölçek Türkçeye Ersoy (2005) tarafından çevrilmiştir. İşkoliklik Envanteri Türkçe formu, işten zevk alma ve işe güdülenme alt boyutları altında 5'li Likert tipinde 18'i olumlu 2'si olumsuz 20 maddeden oluşmaktadır. İşten zevk alma boyutunda 9, işe güdülenme boyutunda 11 madde bulunmaktadır. Her bir madde için "Kesinlikle Katılıyorum", "Katılıyorum", "Kararsızım", "Katılmıyorum" ve "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadelerini içeren bir tercih listesi sunulmaktadır. Maddelere verilen yanıtlar "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesinden "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesine doğru 5-4-3-2-1 şeklinde puanlanmakta, 5. ve 8. maddeler ters çevrilerek hesaplanmaktadır. Ölçekten en az 20 en çok 100 puan alınmaktadır. Türkçe form iki boyutta işkolikliğe ilişkin toplam varyansın %29.60'ını açıklayabilmektedir. Geliştirme çalışmalarında ölçeğin geneli için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı  $\alpha = .83$  olarak bulunmuştur (Kart, 2005).

#### **1.6.4. DUWAS (Dutch Work Addiction Scale) Ölçeği**

Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen ölçek WART ve WorkBAT ölçeklerine dayanmaktadır. Aşırı çalışma ve kompulsif çalışma olarak adlandırılan iki alt ölçekten oluşmakta ve öz-bildirim tarzında olan bir ölçektir. Aşırı çalışma (working excessively /WE), WART ölçeğinde kontrol eğilimine dayanmakta ve bireyin çalışmaya yaşamındaki diğer aktivitelerden daha fazla yer verdiğini ve olması gerekenden fazla çalıştığını ifade eden maddelerden oluşmaktadır. "İş yerindeki arkadaşlarım çalışmayı bıraktığında bile ben kendimi çalışmaya devam ederken bulurum" ifadesi aşırı çalışmaya yönelik ifadelerden biridir. Zorlayıcı çalışma (working compulsively /WC) ise WorkBAT ölçeğindeki güdü faktörüne dayanmakta ve bireyin içten gelen bir zorlama ve zorunluluk hissiyle kendisini çalışmak zorunda hissetmesine neden olan ifadelerden oluşmaktadır. "Genellikle içimde beni çok çalışmaya iten bir şeyler olduğunu hissediyorum" ifadesi ise aşırı çalışmaya yönelik ifadelerden biridir. Aşırı çalışma boyutu 8 ifadeden, zorlayıcı çalışma boyutu ise 9 ifadeden oluşmakta, toplamda ölçekte 17 ifade bulunmaktadır. Tablo 1.6'da DUWAS işkoliklik ölçek ifadelerine yer verilmiştir.

**Tablo 1.6.** DUWAS İşkoliklik Ölçek İfadeleri

1	Çok çalışmayı sevmem
2	Kendi kendimi işime bu kadar adamasaydım
3	Telaş içinde ve zamana karşı yarışan biri olarak görünürüm
4	İş yerindeki arkadaşlarım çalışmayı bıraktığında bile ben kendimi çalışmaya devam ederken bulurum
5	Yaptığım bir işten hoşlanmasam bile sıkı çalışmak benim için önemlidir
6	Sürekli yapacak bir işim var
7	Bir süreliğine işten uzaklaşmak istesem bile kendimi sıklıkla o iş hakkında düşünürken bulurum
8	Üstesinden gelebileceğimden çok daha fazlasını üstlenirim
9	Bir şeyi yapmak istesem de istemesem de, o konuda çok sıkı çalışmam gerektiğine dair içten gelen bir zorlama hissediyorum
10	Çalışırken işleri belli sürede bitireceğime dair koyduğum zaman sınırlamaları yüzünden kendimi zora sokarım
11	Genellikle içimde beni çok çalışmaya iten bir şeyler olduğunu hissediyorum
12	Çalışmaya, arkadaşlarımla birlikte vakit geçirmekten, hobilerimden veya boş zaman etkinliklerimden daha fazla vakit harcarım
13	Bir iş üzerinde çalışmadığım zaman kendimi suçlu hissederim
14	Yaptığım iş keyifli olmasa da çok çalışmaya kendimi mecbur hissederim
15	Kendimi, telefonla konuşurken hem not alıp hem yemek yemek gibi iki veya üç işi aynı anda yaparken buluyorum
16	İşten izin aldığımda kendimi suçlu hissederim
17	Çalışmadığım zaman rahatlamakta güçlük çekiyorum

**Kaynak:** Doğan ve Tel 2011: 61-69

Doğan ve Tel (2011) tarafından yürütülen araştırmada ölçek DUWAS-TR olarak adlandırılmış ve Türkçeye uyarlanmış halinin geçerlilik ve güvenilirlik bakımından kullanılabilir olduğu sonucuna varılmıştır. Ölçeğin özgün formunda 4'lü Likert tipi (1=asla, 4=daima) kullanılmasına rağmen Türkçeye çevrilmiş ölçekte ise Türkçe açısından daha anlaşılır olduğu gerekçesiyle 5'li Likert tipi (1= hiç uygun değil, 2=uygun değil, 3=biraz uygun, 4=uygun, 5=tamamen uygun) değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Özgün halinde 17 ifade bulunan ölçeğin bu formunda ise 14 ifade vardır. 8 ifade aşırı çalışmanın, 6 ifade ise zorlayıcı çalışmanın ifadeleridir. Ölçekten çıkarılan ifadeler; çok çalışmayı sevmem, keşke kendimi işime bu kadar adamasaydım ve sürekli yapacak bir işim var ifadeleridir. Tablo 1.7'de DUWAS-TR alt ölçeklerine ve ölçek ifadelerine yer verilmiştir. Ölçekten toplam puan ve alt boyutlara ilişkin puanlar olmak üzere üç farklı türde puan alınmaktadır. Yüksek puanlar işkolikliğin yüksek olduğuna işaret etmektedir (Doğan ve Tel, 2011: 66-67).

**Tablo 1.7.** DUWAS-TR İşkoliklik Ölçeği

<i>Aşırı Çalışma</i>	
1	Telaş içinde ve zamana karşı yarışan biri olarak görünürüm
2	İş yerindeki arkadaşlarım çalışmayı bıraktığında bile ben kendimi çalışmaya devam ederken bulurum
3	Üstesinden gelebileceğimden çok daha fazlasını üstlenirim
4	Çalışırken işleri belli sürede bitireceğime dair koyduğum zaman sınırlamaları yüzünden kendimi zora sokarım
5	Çalışmaya, arkadaşlarımla birlikte vakit geçirmekten, hobilerimden veya boş zaman etkinliklerimden daha fazla vakit harcarım
6	Bir iş üzerinde çalışmadığım zaman kendimi suçlu hissederim
7	Kendimi, telefonla konuşurken hem not alıp hem yemek yemek gibi iki veya üç işi aynı anda yaparken buluyorum.
8	Çalışmadığım zaman rahatlamakta güçlük çekiyorum
<i>Zorlayıcı Çalışma</i>	
9	Yaptığım bir işten hoşlanmasam bile sıkı çalışmak benim için önemlidir.
10	Bir süreliğine işten uzaklaşmak istesem bile kendimi sıklıkla o iş hakkında düşünürken bulurum
11	Bir şeyi yapmak istesem de istemesem de, o konuda çok sıkı çalışmam gerektiğine dair içten gelen bir zorlama hissediyorum.
12	Genellikle içimde beni çok çalışmaya iten bir şeyler olduğunu hissediyorum.
13	Yaptığım iş keyifli olmasa da çok çalışmaya kendimi mecbur hissederim.
14	İşten izin aldığımda kendimi suçlu hissederim

**Kaynak:** Doğan ve Tel, 2011: 61-69

## 1.7. İŞKOLİKLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR VE ARAŞTIRMALAR

İşkoliklik ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde işkoliklik kavramının başka kavramlara benzetildiği hatta sık sık aynı anlamda kullanıldığı görülmüştür. Günbeyi ve Gündoğdu (2010), “polis teşkilatının işkolik çalışanları” isimli araştırmalarında işkolikliği “presenteeism” ile “absenteeism” kavramlarını tanımlayarak açıklamış ve İngilizce karşılığına göre işkoliklik kavramının daha negatif bir anlam içermesine rağmen bu kullanımın yanlış olmayacağını belirtmişlerdir. Ancak literatürde presenteeism; “iş yerinde var olup, hastalık, isteksizlik, işyerindeki yönetim sorunları ya da diğer bir takım sebeplerden ötürü işini tam anlamıyla yapamayan çalışanın bulunduğu durum (Hemp, 2004; Zengerle, 2004) veya çalışanın iş yerinde var olmasına rağmen, hastalığa ya da kendisini çalışamayacak halde hissetmesine rağmen uzun saatler çalışması” şeklinde tanımlanmaktadır (Özmen, 2011:4). Absenteeism ise “işe veya okula gitmemek, işe devamsızlık, mazereti olmadan görev başında bulunmamak”

gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Ancak işkoliklik bu iki kavramdan farklı olmakla beraber aşırı çalışma ve çalışmaya karşı bağımlı hale gelme durumu olarak tanımlanmaktadır (Temel, 2006). Presenteeism ile işkoliklik arasındaki en belirgin fark; presenteeism'in işyerinde var olup yeterli performans gösterememek ve hasta olmasına rağmen çalışmakla ilgili bir kavramken işkoliklik aşırı, kontrolsüz ve dengesiz çalışma isteği olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle işkoliklik kavramını ifade etmek için İngilizcede presenteeism yerine workaholic kavramı kullanılmaktadır.

İşe/çalışmaya bağımlılık ya da işkoliklik, kişiyi çok fazla çalışmaya iten karşı konulamaz bir dürtü sonucu ortaya çıkmakta ve işkolikler aşırı derecede ve takıntılı bir şekilde çalışmaktadırlar (Schaufeli vd. 2008). Bu nedenle işkolik çalışanlar çalıştıkları örgütte işe gönülden adanmış kişiler olarak görülmektedir. İşe gönülden adanma ve işkoliklik kavramlarının ortak noktası çalışanların sergiledikleri “işe gömülme” davranışlarıdır. Ancak kendini işe adamanın altında yatan iki farklı davranış bulunmaktadır. Bal (2009), işe gönülden adanma ve işkolikliğin birbirinden farklı olduğunu, her iki durumda da çok çalışma söz konusu olduğunu ancak gönülden çalışanlar için içsel bir motivasyon söz konusu iken işkolikler için çalışmak istemeseler dahi karşı koyamadıkları içsel bir zorlamanın söz konusu olduğunu ifade etmiştir.

İşkoliklik kavramı literatürde bazen örgüte duyulan aşırı bir bağlılık, aşırı iş ilgisi veya çalışma ilgisi olarak düşünülmektedir. Ancak işkoliklik bu kavramlardan farklıdır. Örgütsel bağlılık, iş ilgisi veya çalışma ilgisi gibi kavramların önemli bir tutumsal bileşeni varken, işkolikliğin bir tutum bileşeni yoktur (Scott vd.,1997:295). Örneğin son yıllarda örgütsel davranış araştırmalarına oldukça sık konu olan örgütsel bağlılık, çok boyutlu incelenmekte ve örgüte olan duygusal yakınlığı (duygusal bağlılık), örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyeti (süreklilik bağlılığı) ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki bir zorunluluğu (normatif bağlılık) içermektedir. Örgütsel bağlılık bir anlamda örgüt, iş, işveren gibi durumsal faktörlere bağlı olarak değişen bir tepki veya tutum şeklindedir. Buna karşın işkoliklik örgüt ve işveren gibi faktörler hakkındaki düşüncelerden bağımsız olarak, farklı çalışma ortamlarında fazladan çaba sarf etmeyi sürdürmeyi ortaya koymaktadır. Ayrıca işkoliklerin örgütsel amaç veya değerlere uyum gösterdikleri, işyerinden ayrılmanın maliyetini algıladıkları veya işyerinde kalmak için mecburiyet hissettikleri ortaya konulmamıştır. Başka bir ifade ile işkoliklik örgüte aşırı bir bağlılık duyma durumu değildir. İşkoliklik, iş ve çalışma ilgisinden de farklıdır. Bireyin

psikolojik olarak işine ne derece katıldığını ifade eden iş ilgisi dört yönden işkoliklikten ayrılır. İlk olarak, işkoliklik çalışmayla ilgili bir tutum veya inanç değildir. İkincisi, bütün işkolik davranış şekilleri işkolinin iş sayesinde ihtiyaçlarını karşılaması nedeniyle oluşmamakta, bağımlılık gibi başka faktörler nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir. Üçüncüsü, işkolikler belli bir işle ilgili duygularından veya işin özelliklerinden bağımsız olarak, farklı çalışma ortamlarında aynı davranış şekillerini sergilemektedirler. Dördüncüsü, yüksek iş ilgisi duyan çalışanlar işkolik davranış göstermeyebilir. Yani işkoliklik aşırı iş ilgisi ile aynı değildir. Yine çalışma ilgisi, bir insanın çalışmanın değeriyle ilgili ahlaki bir inancıdır. Fakat işkoliklik çalışmayla ilgili bir tutum veya inancı ifade etmez. Bunun yerine işkoliklik bir davranış şeklidir ve çalışmayla ilgili genelleştirilmiş düşüncedir (Scott vd. 1997:295-297).

İşkoliklik kavramı bazı yazarlara göre de çok çalışmak (Maschlowitz, 1980; Mosier, 1983; Mudrack ve Naughton, 2001; Buelens ve Poelmans, 2004; Temel, 2006; Broeck vd., 2011; Beek vd. 2012) alkolizm (Oates, 1971; Killinger, 1991; Robinson, 1998; Temel, 2006), mükemmeliyetçilik (Clark vd., 2010; Stoeber vd. 2013; Tziner ve Tanami, 2013), çalışmaya tutkunluk, iş stresi (Spector ve O'Connell, 1994; Shariat vd. 2012; Taboli vd. 2014), tükenmişlik (Schaufeli vd. 2008; Schaufeli vd. 2009; Naktiyok ve Karabey, 2005; Akın ve Oğuz, 2010; Akyüz, 2012; Salajegheh vd. 2013), aile (Robinson, 1998; Gottman ve Silver, 1999; Robinson ve Chase, 2001; Carroll ve Robinson, 2000; Günbeyi ve Gündoğdu, 2010), esenlik (Erkmen, 2013), örgüte bağlılık (Aziz vd. 2013), insan kaynakları yönetimi, işyerinde yalnızlık, kişilik özellikleri (Barling ve Boswell, 1995; Mudrack, 2004; Hallberg vd. 2007; Ng vd. 2007; Liang ve Chu, 2009; Aziz ve Tronzo, 2011; Hameed vd. 2013), obsesyon (Emhan vd. 2012) ve kariyer (Burke, 2001; Burke ve Matthiesen, 2004; Snir ve Harpaz, 2006) kavramları ile ilişkilendirilmekte ve bazı kavramlara da benzetilmektedir. Araştırmanın bu bölümünde işkoliklik ile ilgili olan ve benzetilen kavramlar açıklanmaktadır.

### **1.7.1. İşkoliklik ve Çok Çalışmak**

Schaufeli vd. (2006)'ne göre işkoliklik aşırı ve kompulsif çalışmalar olarak tanımlanmakta, Burke (2000)'ye göre ise aşırı çalışmaya karşı akıl almaz bir ilgi olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde değerlendirildiğinde işkolik kişiyi işten başka hiçbir konuya ilgi duymayan ve zaman ayıramayan, aşırı derecede çalışmaya ihtiyaç duyan,

aşırı çalışmanın bedensel sağlık, kişisel mutluluk, kişilerarası ilişkileri engellediğinin ve zarar verdiğinin farkında olmaksızın çalışmaya devam eden kişi olarak ifade etmek mümkündür (Burke, 2000). İşkolik bireyler, kendilerinden beklenenden ve gerekenden çok daha fazla çalışmak, işe kendisinden istenenden ve makul miktardan daha fazla zaman ayırmak, sık sık ve sürekli olarak işi düşünmek ve hatta çalışmasa bile akıllarının işte takılı olması gibi karakteristik özelliklere sahip olduklarının farkına varılmıştır (Schaufeli vd. 2008:174). Douglas ve Morris (2006)'e göre çok çalışan kişiler genellikle örgütün değerli varlıkları olarak kabul edilirken, işkolikler yaygın olarak en zor işçiler olarak algılanmaktadır. İşkoliklik ile çok çalışmak arasındaki mesafenin dengesini yitirmesi işletmeler açısından tehlikeli sonuçlar doğurabilmektedir. Maschlowitz (1980) ile Moiser (1983) de işkolik çalışanların iş koşullarının gerektirdiğinden fazla zaman ayırmaları ve haftada 50 saatin üzerinde çalışmanın yanı sıra sürekli işlerini düşünmelerinin doğru olmadığını, işe olan bu ekstra bağlılık ve çalışma saatlerinin fazlalığını rasyonel bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi, işkoliklik çok fazla çalışmanın göstergesidir ve çalışma saatlerinin yasal sınırları dışında çalışılmasıyla ilgili bir kavramdır (Shimazu ve Schaufeli, 2009: 495-496). Zelinski (2004)'ye göre zamanını verimli kullanıp çok çalışan kişiler belirli saatlerde çalışmakta, belirli hedeflere sahip olmakta, işlerini başkalarına dağıtabilmekte, keyifle tatil yapmakta, iş sorunlarından az söz etmekte, arkadaşlık ve dostluk ilişkileri gelişmiş ve hayatın bir şölen olduğunu düşünen insanlardır. Ancak işkolik çalışanlar bu kişilerin tam zıttı olarak saatlerce çalışmakta, başkalarına iş dağıtmakta çekingen davranmakta, tatillerde dahi işle uğraşmakta, iş sorunlarından sıklıkla söz etmektedirler. Ayrıca hedefleri belli değil, arkadaşlık ve dostlukları sığdır (Salihoğlu, 2014: 56).

İşkolikliğin en olumsuz çıktısı olarak ifade edilen çok çalışma (Beek vd. 2012: 31) kişilerin yaşamını olumsuz yönde etkimektedir (Broeck vd. 2011:603). İşkolik kişilerin hayatlarının diğer bölümlerini ihmal edecek düzeyde çok aşırı çalışmaları kişilerin mutluluklarının azalmasına, sağlığının ve kişilerarası ilişkilerinin bozulmasına neden olmaktadır. Bu noktada çok çalışan kişiler ile işkolik kişiler arasındaki farklılığı açıklamak gerekmektedir. Çok çalışan kişiler, işinin gerekliliklerini yerine getirmek, işinde başarılı olabilmek, yaşamını devam ettirmek amacıyla çalışmaya karşı motive olmuş kişilerken işkolik kişiler yaşamdaki tek motive edici etken olarak işi gören ve başarıyı yaşamın yegane amacı haline getirmiş kişilerdir. İşkolik kişiler de çok



çalışanlar gibi çalışmaya karşı içsel bir motivasyon duymakla beraber işten duydukları memnuniyetlik duygusu, onlarda narkotik bir etki göstermekte ve işkolikler bu etkiyi sürekli hissedebilmek uğruna çalışmayı bir bağımlılık haline getirmektedir. Örgüte bağıllık konusunda da çok çalışan kişiler çalışmaya ve kuruma karşı bir sorumluluk hissederken işkolik kişiler çalışmaya ve kuruma karşı aşırı bir bağıllık/bağımlılık hissetmektedirler. Çok çalışan kişiler, nerede durmaları gerektiğini bilir ve iş hayatı dışında kalan zamanlarını etkili değerlendirirler. Ancak işkolik kişiler sevdiklerine ve kendilerine ayırdıkları zamanlar da dahil olmak üzere her zaman akıllarının bir kısmında işle ilgili problemleri düşünür ve planlar yaparlar. Her çok çalışanın işkolik olarak değerlendirilmesi doğru değildir. Çünkü kişilerin işleri gereği periyodik bir yoğunluk gerektiren dönemleri de olmaktadır. Böyle durumlarda çalışanlar verilen görevi bitirinceye kadar sıkı çalışmaktadırlar. Ancak bu verilen görevin sorumluluğu gereğidir. Fakat işkolikler içsel bir zorunluluk ve ihtiyaçtan dolayı çalışırlar. Çok çalışmak ve işkoliklik arasındaki farkın çevresel etmenlerden kaynaklandığını ifade eden araştırmalar da mevcuttur. Salihoğlu (2014), bekar ve aile sorumluluğu olmayan bir kişinin evli ve çocuk sahibi bir kişiye göre daha az sorunla karşılaştığı ve çok çalışmak zorunda olmadığını belirtmektedir (Salihoğlu, 2014: 56). Spence ve Robbins (1992) iş düşkününü olarak tanımladığı çok çalışan ile işkolik bireyi birbirinden ayırmakta ve iş düşkününü işkolikten farklı olarak çalışma zevki yüksek olan ve kendisini çalışmaya zorlanmış hissetmeyen bireyler olarak ortaya koymaktadır. Bu ayırım literatürde genel olarak kabul görmeye birlikte 3 temel yönden eleştirilmektedir. İlk olarak, çalışmaya yüksek derecede bağımlı olmanın, çalışmaya bir hayli fazla zaman ayırmaktan çok farklı olduğu, ilkinin bir psikolojik durum veya tutum olduğu, diğerinin ise bir davranışsal hareket olduğu ifade edilmektedir. İkincisi, “çalışmaya bir hayli fazla zaman ayırma” ifadesinin belirsiz olduğu, bununla ne kastedildiğinin anlaşılmadığı yönünde tartışma vardır. Son olarak, Spence ve Robbins’in öne sürdüğü gibi bütün işkoliklerin çalışma zevki düşük kişiler olmadığı, yalnızca bazıları için bu öngörünün geçerli olduğu ileri sürülmektedir (Scott vd. 1997:290).

### **1.7.2. İşkoliklik ve Alkolizm**

Oates (1971) işkoliklik kavramını kompulsif ve kontrol edilemeyen bir şekilde sürekli olarak çalışma ihtiyacı şeklinde tanımlayarak işkolikliği bir çeşit alkol,

uyuşturucu, ilaç bağımlılığına ve aşırı yemek yemeye benzetmektedir. Araştırmacıların çoğu işkoliklik kavramı altında belli düzeyde bağımlılığı ima etmektedirler. Bağımlılık, kişileri kontrol altına aldığı için obsesif olmaya sürüklemektedir (Salihoğlu, 2014:44). Killinger (1991) ilaç bağımlılığı konusunda işkolik kişileri ilaç bağımlılarına benzetmiş ve işkoliklerin çalıştıkları zaman sürecinde adrenalin düzeylerinin yükseldiğini, bu nedenle de adrenaline duyulan isteğin onları sürekli çalışmaya teşvik ettiğini ifade etmiştir (Hamermesh ve Slemrod, 2005:2). İşkoliklik kavramı ve bununla ima edilen olumsuzluk alkol bağımlılığı (alkoliklik) teriminden gelmektedir. İngilizcede bir bağımlılığı belirtmek için özneye ilave edilen son ek olan “holic” eki alcoholic ve workaholic kavramlarındaki anlamsal bağımlılığı tanımlamaktadır. “Holic” eki fiziksel tanımlama veya bir şeye bağlılık (sexaholism) ve bir şeye takıntılı olma eğilimi (shopaholism, workaholism) gibi yollarla da kullanılabilir. Bu yapıdan ötürü alkolik sözcüğü alkol bağımlısı anlamında kullanılırken, işkolik sözcüğü de iş bağımlısı anlamında kullanılmaktadır (Temel, 2006).

Alkolizm, yazarlar tarafından 1930 ve 40’lı yıllarda araştırılmaya başlanmıştır. Bu araştırmaların bir sonucu olarak Jellinek (1952) alkolizmin tedavi gerektiren ve davranışsal ve fizyolojik semptomlar içeren bir hastalık olduğunu ileri sürmüştür. Hastalığın bireyin kendisinden kaynaklandığını düşünen yazarlar hastalığın aynı zamanda kişinin sorumluluğunda olduğunu düşünmemişlerdir (Marlatt ve VandenBos, 1997). 1980’lerden sonra yapılan araştırmalar (Wegscheider, 1980; Robinson ve Rhoden, 1997) iş bağımlılığının/işkolikliğin bozuk düzenli ailelerde ciddi bir kompulsif bozukluğa sebep olduğunu ve alkoliklerde ortaya çıkan depresyon, endişe, asabiyet gibi benzer semptomların işkoliklerde de ortaya çıktığını ispatlamışlardır. İşkolik kişilerin aileleri alkolizmle karşı karşıya kalanlarla benzer başa çıkma stratejileri geliştirmişlerdir (Gheorghita, 2014:296). Almanya’daki tıp çalışanları işkolizm ve alkolizm bağımlılıklarının aşamalarını kıyaslayarak aralarındaki benzerlikleri ortaya çıkarmışlardır. Bu aşamalar başlangıç, kritik, kronik ve son aşama şeklinde adlandırılmaktadır. *Başlangıç aşamasında* işkolik olarak ifade edilen kişiler alkolikler gibi dışardan bakıldığında normal görülmelerinin yanı sıra sık sık işle ilgili düşünceleriyle meşgul olmaktadır. Bu kişiler aynı zamanda hastalık belirtilerini belli etmemekle birlikte eğlence, hobi, aile ilişkileri gibi konularda da zamanla ilgilerini yitirmektedirler. *Kritik aşama* kişilerin çevresindekiler tarafından eleştirildikleri zaman

öfkelenedikleri ve işkolik olma yolunda ilerlediklerini kabul etmedikleri bir aşamadır. Alkol alımını artırarak yavaş yavaş sarhoş olan kişiler “*ben sarhoş değilim*” diyerek durumlarını kabullenmemektedirler. Ayrıca bu aşamada kişiler özellikle birileri tarafından işi fazladan kötüye kullandığı konusunu dile getirdiğinde de saldırganlaşmaktadırlar. *Kronik aşaması* istisnasız olarak her bir sonraki günün bir öncekine benzediği aşamadır. Yani bu aşamada işkolikler her gün alkol alıp vücudunu alkole bağımlı hale getiren alkolikler gibi hissizleşmekte ve hiçbir şeyin farkında olmamaktadırlar. *Son aşamada* ise bireyin fiziksel ve psikolojik olarak yıkılması sürekli ve yoğun çalışmasının veya sürekli alkol almasının kaçınılmaz sonucu olmaktadır (Dosaliyeva, 2009: 30-31).

İşkolikler ve alkolikler arasındaki benzerlikler ve her iki bağımlılık davranışının sonuçları Tablo 1.8’de açıklanmaktadır.

**Tablo 1.8.** İşkolikler ile Alkolikler Arasındaki Benzerlikler

Özellikler	Alkolikler	İşkolikler
Aşırı derecede işe bağımlı olmayı seçmek ve diğer alanları ihmal etmek	Aileyi, arkadaşları, kişisel ilişkileri, diğer sorumlulukları ihmal etmek	Aileyi, arkadaşları, kişisel ilişkileri, diğer sorumlulukları ihmal etmek
Kimlik konuları, Kendine güven, Kendini kavrama, Kendilik farkındalığı	Alkol aldığı/alındığı zaman kendisinin aktif olduğunu hissetmek ve başarabileceğine inanmak, Duygularından kaçmak ve uyuşmak için içmek	Kendisini daha iyi hissetmek için çalışmaya gayret etmek, Duygularından kaçmak ve hissetmemek için çalışmak
Düşünmeye karşı sert bir tavır	Kendinden ve diğerlerinden sebepsiz beklentiler, engelleme ya da üstesinden gelmek için içmeyi kullanmak	İş detaylarına karşı mükemmeliyetçi olmak, Yüksek düzeyde kontrol ihtiyacı duymak, takım üyesi olmak ve yetki devrini güç gerçekleştirmek
Bırakıldığında geri çekilme davranışı	Alkolsüz olduğunda endişeli ve fiziksel olarak geri çekilme	İşle ilgili olunmadığında endişeli ve fiziksel olarak geri çekilme
Koşullara tolerans göstermenin artması	Alkol alındığı zaman diğer duyguları bastırılmakta, artan bir şekilde daha yaratıcı ve iyi duygular hissetmek	İş ile ilgili olduğunda diğer duygular bastırılmakta, memnuniyet ve güven hissetmek
Problemi inkar etmek	Problemlerle yüzyüze kalındığında kabul etmemek ve rahatsız olduğunu göstermek	Diğerlerinin iş ile ya da sosyal konularla ilgili açıklamalarını kabul etmemek

**Kaynak:** Porter, 1996: 70

Tablo 1.8’de görüldüğü gibi işkolik kişiler ile alkolikler arasında birtakım benzerlikler vardır. İşkolik kişilerin çalışmaya karşı aşırı bir istek duymaları, çalıştıkları

zaman içerisinde kendilerini daha iyi hissetmelerine neden olmakta ancak çalışmanın fiziksel sağlıklarını ve kişilerarası ilişkilerini olumsuz olarak etkilediğinin farkında olmamaktadırlar. Aynı şekilde alkol alan kişiler de alkol aldıkları zamanlarda zihinleri uyuşuk olmakta ve içinde oldukları durumun farkında olmamakta, bu nedenle de söz konusu halleriyle yaşamdaki güçlüklerle karşı daha dirençli olduklarını hissetmektedirler. Ayrıca alkol alan alkoliğin yaşama olan bakış açısında değişiklik olduğu gibi işkolikler de çalıştıkları zamanlar yaşama daha hoşgörülü bakışla yaklaşabilmekte ve iş ile ilgili her türlü durumda kendilerini daha mutlu ve memnun hissetmektedirler. Alkolikler yaşamlarındaki olumsuz durumlardan kaçmak için alkol alırken, iş dışında pek mutlu olmayan işkolikler de kendilerini işlerine adanarak sorunlarını unutmaya çalışmakta ve mutsuzluklarını da çok fazla çalışarak elde ettikleri başarılarla gidermek isterler. Bu durum bir alkoliğin içindeki boşluğu doldurmak için işe sarılmasına ve o işin bir cankurtaran olduğuna inanmasına benzetilmektedir. Alkolizm, kişilerin kontrol edemedikleri gerçek duyguları unutmak için kullandıkları bir kontrol mekanizmasıdır. Bütün alışkanlıklar kişilerde bir süre sonra kişinin kendini daha güçsüz ve zayıflamış hissetmesine neden olmaktadır. Alkolikler içme davranışını bıraktıklarında birtakım sağlık problemleri yaşamakta, psikolojik olarak huzursuz olmaktadır. Alkoliklere benzer biçimde, işkolik kişiler de çalışmadıkları zamanlarda kendilerini rahatsız, stresli, heyecanlı, gergin ve sinirli hissetmektedirler ve bu nedenle bir şey ile uğraşmadıkları takdirde zamanın boş geçeceği inancı ile dinlenememe ve sonunda da tükenme sendromu yaşamaktadırlar (Stevens,1972:49).

İşkoliklikte tıpkı alkoliklik gibi özel ilgi ve inceleme konusudur. Ancak işkolikliği diğer bağımlılıklardan ayıran özellikler bulunmaktadır. İşkolikliği olumlu yönde savunan Machlowitz (1980)'e göre alkol veya ilaç bağımlılığı çok kötü görülürken, işkoliklik bazı durumlarda fazilet olarak kabul edilmekte hatta bununla ilgili literatürde gecesini gündüzüne katmak, iş ile yatıp iş ile kalkmak gibi takdir anlamları içeren deyimler bile bulunmaktadır.

### **1.7.3. İşkoliklik ve Mükemmeliyetçilik**

Mükemmeliyetçilik, kusursuzluk arayışı ile karakterize edilmiş bir kişilik eğilimidir (Frost vd. 1990; Flett ve Hewitt, 2002). Mükemmeliyetçilik bu konuda araştırma yapan yazarlar (Frost vd. 1990; Hewitt ve Flet, 1991; Slaney vd. 2001)

tarafından farklı şekillerde ve çok boyutlu bir eğilim olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu yazarlar obsesif düşünce şekline sahip olan kişilerin bağımlı ve mükemmeliyetçi bir yapıya sahip oldukları konusunda hemfikirlidir.

Mükemmeliyetçilik boyutları ile ilgili olarak en etkili ve yaygın araştırılmış modellerden biri Hewitt ve Flett (1991)'in mükemmeliyetçilik modelidir. Kişisel ve sosyal yönleri olan mükemmeliyetçiliğin üç farklı model boyutu bulunmaktadır. Bunlar; kendini düşünen/kendine yönelik mükemmeliyetçilik (self-oriented perfectionism/SOP), diğerlerini düşünen/diğerlerine yönelik mükemmeliyetçilik (Other-oriented perfectionism/OOP) ve sosyal öngörme mükemmeliyetçiliği (Socially prescribed perfectionism/SPP) dir. *Kendine yönelik mükemmeliyetçilik*, kendine son derece yüksek standartlar belirleyen, mükemmel olmak ve mükemmellik için çabalamanın önemli olduğu inancına sahip olan kişilerden oluşmaktadır. Kendine yönelik mükemmeliyetçilik, 15 ifadeden oluşmakta ve alphası % 91 düzeyindedir. İfadelerden biri “bir şey üzerinde çalışırken mükemmel olana kadar rahatlayamam” şeklindedir. *Diğerlerine yönelik mükemmeliyetçilik* başkaları için mükemmeliyetçi standartlar oluşturarak bireysel farklılıklar belirlemektedir. Bu model boyutu da 15 ifadeden oluşmaktadır ve alpha düzeyi de % 80’dir. “Diğerlerinin yaptığı her şey birinci sınıf kalite olmalıdır” ifadesi diğerlerine yönelik mükemmeliyetçilik ifadelerinden biridir. Son olarak *sosyal öngörme* ise başkaları tarafından kabul edilen standartlar ve yüksek standartlara sahip olan kişilerin inançlarını içermektedir. 15 ifadeden ve % 89 alpha düzeyinden oluşan model grubundaki ifadelerden biri “başkalarının benden beklentilerini karşılamayı zor bulurum”dur (Burke vd. 2008: 34).

Günümüzde bağımlılık gibi değerlendirilen ve bir çeşit obsesif düşünce şekli olan mükemmeliyetçilik kavramı işkoliklikle ilişkilendirilmekte ve mükemmeliyetçiliği yüksek olan bu bireylerde mükemmeliyetçilik haricinde diğer obsesif düşünce şekillerinin de yüksek olması beklenmektedir (Emhan vd. 2012; 76). Hogan ve Hogan (2001) da mükemmeliyetçi yöneticileri aşırı kontrolcü, sert, esnek davranmayan ve obsesif-kompulsif olarak görmektedir (Burke vd. 2008:32-33). Mükemmeliyetçilik Spence ve Robbins (1992) tarafından doğrudan işkoliklikle ilişkilendirilmiştir. Literatürde mükemmeliyetçilik-işkolik bağlantısını inceleyen şaşırtıcı birkaç ampirik çalışma bulunmaktadır. Spence ve Robbins'in işçiler üzerinde yaptıkları araştırmada mükemmeliyetçiliğin üç boyutuyla da pozitif korelasyon ilişkisi bulunmuş ancak

özellikle işe güdülenme hissiyle daha ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Clark vd. (2010) kısmi zamanlı (part-time) çalışan öğrencilerin işkoliklik ve mükemmeliyetçilik seviyelerini incelemişler ve başarılarının beklentilerini düşürdüğü mükemmeliyetçi duygularını yok eden mükemmeliyetçilik boyutuyla çelişkili pozitif bir korelasyon göstermek için çalışmaya zorlandıklarını belirtmişlerdir (Slaney vd. 2001). Taris vd. (2010) perakende çalışan üst düzey çalışanlarda mükemmeliyetçilik, işkoliklik ve tükenmişlik ilişkisini incelemiş ve işkolikliğin hem mükemmeliyetçi kişisel standartlarla hem de hatalara aşırı ilgili mükemmeliyetçilikle pozitif bir korelasyon gösterdiğini ifade etmişlerdir (Stoeber vd. 2013:733).

#### **1.7.4. İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk**

Çalışmaya tutkunluk ilgili yazında Schaufeli vd. (2002) tarafından çalışmayla ilgili pozitif, tatmin edici ruh hali olarak tanımlanmaktadır. Ancak çalışmaya tutkunluk olarak ifade edilen kavramın Türkçesi konusunda henüz fikir birliğine varılmamıştır. İngilizcesi engagement olan bu kavram farklı yazarlar (Dalay, 2007; Güneşer, 2007; Bal, 2008) tarafından değişik isimlerle kullanılmıştır. Kavram çoğunlukla işe cezbolma, işe angaje olma, işe gönülden adanma ve işe kapılma şeklinde ifade edilmektedir. Pozitif örgütsel davranışın ortaya koyduğu önemli kavramlardan biri olan işe cezbolma kavramındaki engagement'in kelime anlamına bakıldığında uzun dönemli bağlılık, nişanlılık anlamlarını taşımaktadır (Welbourne, 2007: 45). Türk Dil Kurumu'nun "Yabancı Sözlere Karşılıklar Klavuzu"nda ise bağlantı, yapılacak işle ilgili sözlü veya yazılı anlaşma/angajman olarak ifade edilmektedir ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)). Kelime anlamıyla cezbolmanın (engagement) bağlılık kavramına dayandığı ancak bu bağlılığın uzun süreli bir bağlılık olduğu ve hatta bir anlaşma olarak nitelendirilebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır (Esen, 2011: 380). İşe cezbolma ise kişinin işine sadece bir bağlılığın neticesi olarak kendisini ne kadar adadığı ya da kişinin işine ne kadar bağlı olduğunun ötesinde, işini yaparken kendisinin tüm özüyle ne kadar orada olduğu, kendisini ne kadar işe kattığını ifade etmektedir (Doğan, 2002:3). İşe angaje olma Kahn (1990)'a göre bireyin fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendini işe vermesi, işine sarılmasıdır. Maslach ve Leiter (1997) ise angaje olmayı örgütsel tükenmenin (tükenmişlik=burnout) tam tersi olarak görmekte ve tükenmenin, angaje olma halini erezyona uğrattığını belirtmektedirler (Özkalp ve Meydan, 2014: 870). Tükenmişliğe zıt olarak çalışmaya

tutkun çalışanlar enerjik, işlerinin gerektirdiği beklentileri ve sorumlulukları rahatlıkla yerine getirebileceğini düşünen, işlerini seven bireylerdir Fakat tükenmişlik duygusu yaşamayan bireylerin işlerine tutkun olduğunu söylemek mümkün değildir. Bu sebeple çalışmaya tutkunluk ve tükenmişlik birbirinden bağımsız olarak değerlendirilmelidir (Schaufeli ve Bakker, 2003: 4). İlgili yazında da işe angaje olmanın incelenmeye başlanması tükenmişlik kavramının ortaya konması ile olmuştur (Schaufeli vd. 2008:176). İşe gönülden adanma kavramı Roberts ve Davenport (2002) tarafından kişinin yaptığı işle ilgili bağlılık ve coşku hissi; Macey vd. (2009) tarafından ise bireyin enerjisini ve amaçlarını başkaları tarafından görünür şekilde bireysel inisiyatif, uyumluluk, efor ve karlılık şeklinde organizasyon hedeflerine yönlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlar çerçevesinde ele alınan çalışmaya tutkunluk kavramı çalışma faaliyeti sürecinde yüksek enerjiye ve çaba gösterme isteğine sahip olmak, çalışma faaliyetinde anlam bulmak, şevk, coşku, ilham, gurur duymak, çalışma faaliyetlerine kolayca ve uzun süre odaklanabilmek gibi olguları içerdiğinden bir tutku halini ifade eder niteliktedir (Turgut, 2013: 2).

Güdüsel bir süreç ve üç boyutlu bir kavram olarak incelenen çalışmaya tutkunluğu ölçmek için Utrecht Çalışmaya Tutkunluk Ölçeği (Utrecht Work Engagement Scale-UWES) kullanılmaktadır. Hollanda'da Utrecht Üniversitesinde 2001 yılında wilman Schaufeli tarafından çalışanların çalışmaya tutkunluklarını ölçmek için oluşturulan ölçeğin boyutları dinçlik (vigor), işe adanma/adanmışlık (dedication) ve işe yoğunlaşma (absorption)dır. *Dinçlik*, bireyin çalışma faaliyeti sürecinde sahip olduğu enerji düzeyi, çaba gösterme azmi ve zihinsel dayanıklılığını temsil eder. Çalışma faaliyetinin kendisi ile güdülenen birey zorluklar karşısında enerjisini, azmini ve kararlılığını yitirmeden çalışma faaliyetini sürdürür. *Adanmışlık*, bireyin çalışmasına yüklediği anlamdır. Bir başka deyişle, birey çalışma faaliyetinin ilgi çekici olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünür ve bu ilgi çekici ve amaçlı faaliyeti sürdürürken şevk, ilham, övünç gibi duyguları yaşar. Bu duyguları yaşayan bireyin doğal olarak, yaptığı işe yönelik güçlü bir bağlılığı söz konusudur. *Yoğunlaşma*, bireyin faaliyete odaklanmasını temsil eder. Çalışma faaliyetine odaklanmış bir birey mutluluk duygusunu yaşar, kendisini yaptığı işe kaptırmıştır, zaman kavramını bu süreçte unutmuştur, dolayısıyla çalışma faaliyetini mola vermeksizin sürdürür. Dinçliği, adanmışlığı ve yoğunlaşması güçlü olan bireyler çalışmaya tutkun addedilirler (Turgut, 2013: 2).

Ölçeğin orijinali 24 ifadeden oluşmaktadır ancak analiz sonrası bu ifadeler 17'ye düşürülmüştür. UWES, birçok dile çevrilmiş ve beyaz yakalı çalışanlar, dişçiler, sağlık personeli, yöneticiler, polisler ve öğretmenler gibi birçok meslek grubuna uygulanmıştır (Seppala vd. 2006: 2-3). Schaufeli vd. 2006 yılında yaptıkları araştırmalarında ise ölçeğin dokuz maddeye indirgenen kısa versiyonunu kullanmışlardır. Ölçekte dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma alt boyutlarını ölçen üçer ifade bulunmaktadır. Değerlendirme ölçeği olarak da hiçbir zaman (1)'dan, her zaman(6)'a uzanan altı basamaklı cevap seçeneği sunulmuştur. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları; “bu kurumun bir üyesi olmak beni canlı tutar, bu kurumda neşe içinde çalışıyorum, benim için en heyecan verisi şeylerden biri bu kurumdaki meselelerle ilgilenmektir, bu kurumun başarıya ulaşması için samimi bir istekle katkıda bulunurum, bu kurumun çalışanı olarak olaylara odaklanmış, ilgili ve alakalı davranırım” şeklindedir.

Çalışmaya tutkun olan kişilerin örgütte işlerini severek yapmaları ve örgüte kendilerini adanmaları genellikle işkolik çalışanların yaptıklarına benzetilmektedir. Çünkü işkolikler yüksek derecede çalışmaya bağlılık duyan ve dışsal ihtiyaçlardan kaynaklanmadığı halde işleriyle ilgili aktivitelere ve düşüncelere sürekli ve gereğinden fazla zaman ayıran kişiler olarak bilinmektedir (Harpaz ve Snir, 2003: 56). Ancak çalışmaya tutkun olan kişiler ile işkolikler arasında farklar bulunmaktadır. İşkolik kişiler içsel baskılar nedeniyle çalışmaya bağlı olan, kendini mecbur veya yöneltmiş hisseden bu nedenle de çalışma ilgisi ve çalışma yönelimi yüksek çalışma zevki de düşük olan bireylerdir. Bu kişiler sağlıklarını, mutluluklarını ve diğer insanlarla ilişkilerini bozacak derecede, sürekli çalışmak için aşırı ve kontrol edilemez bir ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışma zevki yüksek olan kişiler de kendini çalışmaya zorlanmış hissetmeyeceği için yaptığı işten zevk aldığı takdirde çalışmayı sürdürmektedir. Bir anlamda çalışmasının aşırı olduğunu fark ettiğinde çalışmayı azaltmakta veya kontrol etmektedirler. Her iki durumda da çok çalışma söz konusu olmakla birlikte çalışmaya tutkunlar için çalışmak içsel bir motivasyon, işkolikler için ise çalışmak içsel bir zorlamadır. İlgili yazında da çalışmaya tutkunluğun işkolikliğe göre örgütsel ve bireysel açıdan daha fazla istenen bir davranış olduğu belirtilmektedir.



### 1.7.5. İşkoliklik ve İş Stresi

Stres yapılması gereken herhangi bir şeyin, kişinin kapasitesinin ya da yerine getirme motivasyonunun çok ötesinde olduğu zaman ortaya çıkan bir durum (Schabracq, 2003), bireylerin üzerinde etki yapan ve onların davranışlarını, iş verimini, başka insanlarla ilişkilerini etkileyen duygusal gerilim ve gerginliktir (Aytürk, 2010: 333). Stres durup dururken ya da kendiliğinden oluşmaz, oluşması için insanın içinde bulunduğu ya da hayatını sürdürdüğü ortam veya çevrede meydana gelen değişimlerin onu etkilemesi gerekmektedir (Eren, 2012: 291). İş stresi ise kişinin görevini yerine getirirken gerek işin kendine özgü yapısından gerekse çalışanın kendi kişiliğinden kaynaklanan bir uyumsuzluk ve buna karşılık verdiği tepki olarak tanımlanmaktadır (Erdoğan vd. 2009: 449).

Stres kişide üç dönemli bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Selye (1997), bedenin stresli durumlarda verdiği üç aşamalı süreci “Genel Uyum Sendromu” olarak adlandırmıştır. Sürecin aşamalarını alarm tepkisi, direnme dönemi ve tükenme dönemi oluşturmaktadır. Alarm döneminde birey stres kaynağıyla karşılaşmakta ve sinir sistemi etkin hale gelmektedir. Streste alarm aşamasında, stresi yaratan kaynaklar ve bunların yoğunluğu arttığı ölçüde stres eğrisi hızla normal direnç düzeyinin üzerine çıkarak normal davranıştan sapmanın ilk işaretleri vermeye başlanır. Direnme döneminde kişi stresli ortama uyum sağlamaktadır. Bu aşamada kaybedilen enerji, yeniden kazanılmaya ve bedendeki tahribat giderilmeye çalışılır. Ancak öyle görünmesine rağmen organizma yorulduğu için ve içten içe direncini kaybettiği için başarılı olunamaz. Tükenme dönemi ise kişinin bedeninin stres baskısına dayanamadığı, direncini kaybettiği, hastalıkların ortaya çıkmaya başladığı ve bu hastalıklardan bazılarının ölümle sonuçlanabileceği bir dönemdir (Güçlü, 2001: 94).

Sonnentag ve Frese (2003), iş stresinin örgütteki fiziksel stresörlerden (gürültü, kirlilik, sıcaklık vb.), göreve ilişkin iş stresörlerinden (yoğun zaman baskısı, aşırı iş yükü, tekdüze işler vb.), rol stresörlerinden (çalışanın rol belirsizliği, rol çatışması vb.), sosyal stresörlerden (kişilerarası çatışmalar, taciz, mobbing vb.), iş programına ilişkin stresörlerden (uzun çalışma saatleri, fazla mesai vb.), kariyere ilişkin stresörlerden (yetersiz iş güvenliği, sınırlı kariyer imkanları vb.), travmatik olaylardan (afetler, büyük kazalar vb.) ve stres verici değişim süreçlerinden kaynaklandığını ifade etmektedirler. İş

stresinin yoğun bir şekilde yaşandığı örgütte stresin hem bireye hem de örgüte doğrudan doğruya etkileri vardır. Aytaç (2009) stresin kişilerde huzursuzluk, gerginlik, tedirginlik, uyku ve yeme gibi işlevlerde bozulma, sigara ve kahve içme oranında artış, konsantrasyon bozuklukları, karar vermede zorluklar, ani öfkelenme, nedeni açıklanamayan bedensel ağrılar, baş ağrıları, çarpıntı, iş veriminde düşme, örgütten soğuma ya da güvensizlik, aşırı duygusallık, alınganlık, isteksizlik ve tükenmişlik gibi belirtilerle sonuçlanacağını ifade etmektedir. Stresin örgüt faaliyetleri ve fonksiyonları üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. Stres altında bulunan bir örgüt tıpkı organizma gibi çeşitli davranış değişiklikleri göstermektedir. Stres baskısı altındaki bir bireyin iş ortamına yansıtacağı davranış değişiklikleri de olacaktır. Kendine güvensizlik, başarısızlık, panik, karar verme sürecinde yetersiz kalma, iş kazalarının artması, iş devamsızlığın artması, iş performansının düşüklüğü, hatalara karşı vurdumduymaz davranma gibi davranış değişiklikleri sayılabilmektedir (Barlı, 2008: 271).

Yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler örgütün verimliliğine yansıyan stres unsurlarından etkilenmektedirler. Örgütte yaşanan fazla stres, insan gücüne ve örgütün amaçlarına zarar vermektedir. Yoğun stres altında olan personel çatışma yeteneklerini kaybetmekte ve fiziksel, zihinsel ve davranışsal olarak zarara uğramaktadır. Bu yüzden stres örgütün faaliyetlerini engellemekle kalmayıp örgütün tüm güçlerine de zarar vermektedir (Shariat vd. 2012: 153). Griffin (1995)'e göre ise örgütteki yönetici ve çalışanların yoğun strese maruz kalmaları örgütte kalite, üretim ve verimlilik sorunlarına, çalışanlarda tatminsizliğe ve moral kaybına, yöneten ve yönetilenler arasında uyumsuzluğa neden olabilmektedir (Gökpınar, 2014: 10-11). Çalışmanın potansiyel bireysel ve sosyal olumsuz getirileri maliyetlidir. Özellikle iş stresinin yarattığı maliyet örgütler açısından oldukça yükü olmaktadır (Maslach, 1986:53-75).

Örgütler günümüz rekabet dünyasında iş göreninden daha fazla yararlanmak için çeşitli teknikler kullanmaktadırlar. İşkolikliğin örgütler tarafından olumlu olarak kabul edilmesi de örgütlerin personelden daha fazla yararlanmasına yardımcı olmaktadır. Çünkü personelin aşırı çalışması örgütün verimini ve karını artırmaktadır. Bu tip bir çalışmanın yan etkileri sıklıkla göz ardı edilmekte çalışanlara bazı ödül veya teşvikler verilerek yapılan doğruymuş gibi gösterilmeye çalışılmaktadır (Fassel, 1990). Stres, örgütler için oldukça büyük bir problemdir. Çünkü personelin beden ve ruh sağlığını tehlikeye sokmakta ve organizasyonlara kar getirmek yerine gereğinden fazla maliyet

getirmektedir. Örgütsel davranış bilimcilerin çoğu iş stresini bu yüzyılın yayılan hastalığı olarak adlandırmaktadırlar (Elovainio vd. 1991). Morgan (2006) örgütlerdeki aşırı iş yükünün personelde zihinsel ve ruhsal streslere neden olduğuna inanmaktadır.

İlgili yazında işkoliklik ve iş stresi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar bulunmaktadır. işkolikliği özellikle bağımlılık yaklaşımıyla tanımlayan araştırmacılar, yaptıkları işkoliklik tanımlamalarında, işkoliklerin çalışma dışındaki faaliyetlere çok az zaman ayırdıklarını, işkoliklik ile stres, psikolojik ve fiziksel sağlık problemleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Shariat vd. (2012) yakınlarına ve çalıştıkları örgüte birçok olumsuz etkisi bulunan işkolikliğin en belirgin sonuçlarından birinin iş stresi olduğunu savunmaktadır. Bazı çalışmalar bir grup dışında ve yalnız çalışan işkoliklerin performanslarının grup çalışmasına göre daha iyi olduğunu göstermektedir. Çünkü işkolikler bir grup ortamında diğer insanlarla işlerini paylaşmaya hazır değildir ve böyle bir durumda çalışmaktan da hoşlanmazlar. Bu durum onların kendi iş fırsatlarını kaybetmelerine neden olacağını düşünmelerine ve başarısız olacakları korkusu yaşamalarına neden olmaktadır. Aynı zamanda araştırmalarda da böyle bir durumun insanların fiziksel, zihinsel ve duygusal zayıflıklarıyla ilişkilendirildiği de görülmektedir (Burke, 2000; Chamberlin, 2001). Spence ve Robbins tarafından ele alınan araştırmada ise kadın ve erkeklerin işkolikliğe bakış açılarında anlamlı farklılıklar bulunmamış ancak iş stresi açısından bakıldığında kadınların erkeklerden daha fazla stres yaşadıkları ifade edilmiştir (Burke, 2001). Taboli vd. (2014) işkolik çalışanların idealizm, sorumsuzluk, iş stresi, sağlık ve meslekte kötüleşme konularında oldukça yüksek seviyede etkilendiklerine inanmaktadır (Spence ve Robbins, 1992). Oates (1971) ise işkoliklerin çocuklar üzerinde yaptığı araştırması sonucunda, işkolik çalışanların çocuklarının kaygılı olma (zihinlerinin sürekli bir şeylerle meşgul olması), aceleci olma (sürekli koşuşturma içerisinde olmaları), huzursuzluk (sürekli kendilerini değerlendiriyor hissetmeleri) ve depresyon (ebeveynlerin yaşadığı iş stresinden etkilenerak aynı depresif belirtileri gösterme) özelliklerine sahip olduğunu tespit etmiştir (Temel, 2006:122).

#### **1.7.6. İşkoliklik ve Tükenmişlik**

Tükenmişlik kavramı ilk kez örgütsel stres üzerinde yıllarca çalışmış olan klinik psikolog Herbert Freudenberger tarafından kullanılmış ve 1974 yılında yayınladığı

makalesinde tükenmişliği insanların aşırı çalışma sonucunda artık işin gereklerini yerine getiremez duruma gelmelerini ifade eden duygusal tükenme durumu olarak tanımlamıştır (Leiter, 1991:4). Edelvich ve Brodsky (1980) ise tükenmişliği iş koşullarına bağlı olarak enerjinin ve amacın giderek yitilmesi şeklinde tanımlayarak sürekli stresin sonucunda tükenmişliğin oluşabileceğini ifade etmişlerdir. İş yaşamında insanı duygusal olarak yıpratın birçok etken bulunmakta ve bu etkenler özellikle hizmet sektöründe müşteriyle birebir iletişim kuran çalışanlarda duygusal yıpranma için zemin oluşturabilmektedir. Çalışma koşullarının zorluğu, sürekli stresli iş ortamı veya işin kendisi çalışanları tükenmeye yöneltmekte ve tükenme de çalışanlarda işi savaqlama, işi aksatma, işten ayrılma, verdikleri hizmetin niteliğinde bozulma, işte ve ev dışında insan ilişkilerinde bozulma, toleransın azalması, evlilik ve aile yaşantısında sorunlar, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, düşük iş performansı, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık, psikolojik sorunlar, başka iş alanlarına transfer olma isteği, alkol kullanımında artış, sebepsiz yere hastalanma eğilimleri, çaresizlik gibi sorunlara neden olmaktadır. Tükenmişlik sendromu, çalışma hayatının kalitesini düşürmesi ve iş gören sağlığını olumsuz etkilemesi nedeniyle örgütsel etkinlik ve verimliliğe zarar veren bir olgudur. Porter (1996,2001) yaptığı araştırmasında aşırı çalışmanın iş stresi, yorgunluk, uykusuzluk, sinirlilik ve kalp şikayetleri gibi sonuçları artırdığını ve tükenmeye neden olduğunu ifade etmiştir. İşkoliklik kavramı da işe ve çalışmaya aşırı biçimde düşkün olma halini betimlemek amacıyla türetilmiş bir kavram olduğu için literatürde işkoliklik ile tükenmiş arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmalar bulunmaktadır. Teorik çalışmaların yanında ampirik çalışmalarda da işkoliklik ile tükenme arasındaki ilişkiyi destekleyebilecek yönde bulgular elde edilmiştir. Ancak ölçülen işkoliklik boyutuna göre bu ilişki değişmektedir (McMillan vd.,2001:74; Kanai ve Wakabayashi, 2001:130). Başarı konusunda beklentileri oldukça yüksek olan işkoliklerin girişimlerini kısıtlayan örgütsel baskılar karşısında kaldıklarında da tükenmişlik ortaya çıkmaktadır. Hem kendi kişisel beklentilerini hem de örgütsel beklentilerini karşılamak için çok çalışan kişiler bunu başaramayınca zamanla yorgunluk, engellenmişlik ve çaresizlik içine girmekte ve sonunda bedensel ve zihinsel olarak tükenmektedirler (Akın ve Oğuz, 2010:315). İşkoliklik konusunda yapılan çalışmalar yüksek gelir sahibi ve eğitilmiş kişilerin daha işkolik davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Çünkü gelişime açık ve başarı endekli insanlar çalışmak için aşırı zaman ayırmakta ve çok uzun saatler

çalışmaktadırlar. Öte yandan günümüzde çalışanlar iş yerlerinde daha fazla yapılacak işle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumda işlerin bitirilmesi için çalışmaya daha fazla zaman ayrılacak ve böylece yoğun stres altında kalacak sağlıklarını tehlikeye atacaktırlar. Bu stresli ortamın sürekli hale gelmesi durumunda da tükenme oluşacaktır (Salajegheh vd. 2013:311-312). Naktiyok ve Karabey (2005) ise işkolikliğin bireylerin kendisini sürekli çalışmaya mecbur hissetmesine, çalışmadığı zamanlarda bile işini düşünmesine, kendisini huzursuz hissetmesinin ise strese ve sağlık problemlerine yol açtığını ve bu faktörlerinde bireyin tükenmişlik sendromu yaşama olasılığını artırdığını ifade etmektedirler. Homer (1985) işkolik bir kişinin stresli çalışma koşullarında çalıştıklarına ve aşırı strese maruz kaldıklarına inanmaktadır. Kulaklıkaya (2013) “İşkoliklik, tükenmişlik sendromu ve iş yükü algısı arasındaki ilişki” adlı çalışmasında işkoliklik ile tükenme arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarabilmek için işkolikliğin her bir boyutu ile tükenme arasındaki ilişkiyi ayrı ayrı incelemek gerektiğini ifade etmiştir. Kulaklıkaya’ya göre çalışma ilgisi yüksek olan birey çalışma saatlerinde ve çalışma saatleri dışında zamanını oldukça üretken kullanmak ister, bu durum da birey üzerinde baskı yaratabilir. Çalışma yönelimi yüksek olan birey ise bir anlamda sağlığını, mutluluğunu ve diğer insanlarla olan ilişkilerini bozacak derecede, sürekli çalışmak için aşırı ve kontrol edilemez bir ihtiyaç duyar. Sonuç olarak; çalışma yönelimi ve çalışma ilgisi yüksek olan bireyin kendisini sürekli çalışmaya mecbur hissetmesi, çalışmadığı zamanlarda bile işini düşünmesi ve bu nedenle kendisini huzursuz hissetmesi strese, sağlık problemlerine ve çevresindeki insanlarla olan ilişkilerinde sorunlara yol açacaktır. Bunlar da bireyin tükenmişlik sendromu yaşama olasılığını artıracaktır. Literatürde “çalışma zevki arttıkça tükenmişlik azalmaktadır” şeklinde yaygın görüşler bulunmaktadır. Çalışma zevki yüksek olan bireyin kendisini çalışmaya zorlanmamış hissetmesi üzerinde bir baskı olmadığı için kişiyi tüketmeyecektir.

### **1.7.7. İşkoliklik ve Aile**

Aile yaşantısı ve bu yaşantının etkileri pek çok araştırmaya konu olmuştur. Bu araştırmalar aile yaşantısının iş gören performansı üzerinde doğrudan etkisinin olduğu, hem işverenin hem de iş görenin bu durumdan etkilendiği yönünde fikir birliği etmişlerdir. Çeşitli aile grupları arasındaki farklılıkları çalışan yazarlar alkolik ailelere (Wegscheider, 1980), ünlü ailelere (Mitchell ve Cronson, 1987), siyah ailelere (Lewis

ve Looney, 1983), üvey ailelere (Visher ve Visher, 1978), gey ve lezbiyen ailelere (Baptiste, 1987; Barret ve Robinson, 2000) ve son zamanlarda işkolik ailelere (Robinson, 1998a, 1998b, 1998c) araştırmalar uygulamışlardır. İşkoliklik 20.yüzyılın en önemli aile problemlerinden biri olarak gösterilmesine rağmen, konu aile literatüründe küçümsenmiş ve göz ardı edilmiştir (Robinson ve Chase, 2001). İşkolikliğin aile yaşantısını olumsuz etkilediğini belirten ve kavrama olumsuz bir durum olarak yaklaşan yazarlar (Robinson, 1998; Robinson vd., 2001; Lynley vd. 2004; Jonstone ve Jonston, 2005; Vodanovich vd. 2007; Oğuz ve Akın, 2008) araştırmalarında konuyu birkaç farklı şekilde ele almışlardır. Araştırmalarda anne ya da babası işkolik olan veya işkolik ebeveynlere sahip çocukların anne ve babalarından etkilenmesi, işkolik bir eş ile yaşamak, ailesindeki sorunlardan kaçmak için işkolik olmak veya işine çok fazla zaman ayırdığı için ailesiyle problem yaşamak gibi konular üzerinde durularak işkoliklik ve aile ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. İşkoliklik ve aile arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışmada işkolikliğin aile ilişkilerinin bozulmasına ve eşler arasında çatışmalara neden olduğu ifade edilmiştir (Robinson ve Post: 1995, 1997). Yapılan bu ilk araştırmada ABD ve Kanadalı 107 deneğe işkoliklik anketi uygulanarak işkoliklik ve aile arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Anketi cevaplayanların işkoliklik skorları ne kadar yüksekse kişinin ailesinde algıladığı disfonksiyon derecesi de o kadar yüksektir. Ayrıca yüksek olan işkoliklik seviyesi daha az iletişime, daha az duygusal tepkilere, daha az ilgiye ve aile içinde daha az problem çözmeye neden olmaktadır (Robinson, 2001:125).

Anne ve babanın veya her ikisinin de işkolik olduğu ailelerde büyüyen çocuklar anne ve babalarından etkilenmekte hatta yapılan klinik araştırmalarda da işkolik çocuklarının işkolik anne babalarla aynı özellikleri taşıdığı ve ileride işkolik olabileceği ifade edilmektedir (Robinson, 1998a). Robinson (2000b) işkoliklerin çoğunun sağlıksız ailelerde yetişen ve madde bağımlısı kişilerin çocukları olarak büyüyen insanlar olduğunu savunmaktadırlar. İşkoliklerin çocuklarını araştırmak için yapılan iki ampirik araştırmada (Robinson ve Kelley, 1998; Navarette, 1998) bu durumu desteklemektedir. Yapılan bu araştırmalar işkolik çocuklarının işkolik olmayanların çocuklarına göre depresyon, kaygı ve obsesif-kompulsif eğilimlere daha fazla uğrayacaklarını belirtmektedirler. İşkolik çocuklarının ve alkolik çocuklarının karşılaştırıldığı bir araştırmada ise (Carroll ve Robinson, 2000) işkolik çocuklarının hem alkolik

çocuklarından hem de işkolik olmayanların çocuklarından daha yüksek depresyon düzeyleri bulunmaktadır. İşkolik bir anne baba ile yaşamının yanında işkolik bir eş ile yaşamının da kişiyi olumsuz yönde etkilediği yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir. Birçok eş, bir işkolikle yaşamayı kabus olarak tanımlamakta ve kendilerini sevilmeyen, ikinci plana itilmiş, işe göre daha az önemli, duygusal ve fiziksel olarak terk edilmiş, ailenin ve çocukların bütün yükünü çeken tek taraf olarak görmektedirler (Robinson, 1998a; Robinson ve Chase, 2001:14). İşkolik bireylerin eşleri içinde buldukları bu durum nedeniyle aile içerisinde huzursuzluğun olduğunu düşünmekte ve bu huzursuzluğun da kazanılan mesleki ödüllerin, elde edilen maddi gelirlerin ve sergilenen yüksek mesleki performansın gölgesinde kaldığından ve önemsenmediğinden şikayetçi olmaktadır (Robinson, 1998:120). İşkolikliğin aile huzurunu etkilemesinin bir diğer nedeni ise zaman içerisinde kişilikleri değişen ve daha bencil hale gelen işkoliklerin iş yerinde meslektaşlarına ve çalışanlarına sergiledikleri problemleri davranışları ev ortamına taşıyarak aile üyelerine karşı da bencil ve egoist davranmaya başlamalarıdır (Pietropinto, 1986:90). Aşırı denetimci davranış ve bozuk iletişim evlilikte hoşnutsuzluğun güçlü belirleyicilerinden biridir (Matuska, 2011: 106). Ayrıca eşler arasında yaşanan huzursuzluk duygusal uzaklığa neden olmakta ve bu durum boşanmalar ile sonuçlanmaktadır (Gottman ve Silver, 1999:37). Bardakçı (2007)'da her 10 işkolikten 6'sının ailesine ayırdığı zamanı azalttığını ve bu durumun da pek çok ailevi probleme neden olduğunu savunmaktadır. İşkolikler başarılı olabilmek için iş yaşamında daha güç işleri üstlenmekte ve ailesiyle olan problemlerini azaltmak yerine artırmaktadırlar. Bu bir döngüdür ve sürekli devam etmektedir.

İşkoliklik ile aile arasındaki ilişkiyi iş-aile çatışması kavramı ile ele alan araştırmalarda (Bonebright vd., 2000; Hill, 2001; Brady vd. 2008; Ölçer, 2005; Günbeyi ve Gündoğdu; 2010) ise işkolikliğin ilişkileri olumsuz etkilediği ve artan iş-aile çatışmasına yol açabildiği sonucuna varılmıştır. Hem iş-aile çatışması hem de aile-iş çatışması, iş ve aile alanlarında tatmin düzeyinin azalmasına yol açmaktadır. Örneğin, iş-aile çatışması evlilik tatminini azaltırken, aile-iş çatışması iş tatminini azaltmaktadır. Bedeian vd. (1988) iş-aile çatışması ve tatmin arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Özellikle, iş stresi ve aileye yönelik gereksinimlerin ilişki içerisinde olduğu ve sonuç olarak iş tatmini, evlilik tatmini ve yaşam tatminini etkilediği süreci araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre, her bir roldeki çatışma o roldeki tatmin düzeyini doğrudan

etkilemektedir. Diğer bir ifade ile iş alanına yönelik rol stresi iş tatminini etkilerken aile alanına yönelik rol stresi evlilik tatminini etkilemektedir (Atabay, 2012: 41). Burke (2001) işkoliklerin iş-aile dengesini destekleyici örgütsel değerleri ölçmede anlamlı düşük skorlara sahip olduğunu ifade etmiştir. 503 çalışandan alınan cevaplara dayalı olarak Bonebright vd. (2000) hem hevesli hem de hevesli olmayan işkoliklerin işkolik olmayanlardan daha fazla iş yaşamı çatışma skorlarına sahip olduklarını belirtmişlerdir. Hill (2001) yaptığı çalışmasında işkoliklik ile iş-aile yaşamı arasında negatif ilişki bulmuştur. Ölçer (2005) işkolik iş adamlarının aile bireylerini ihmal ettiğini ve çalışma ve aile hayatları arasında dengesizlik olduğunu sonucuna ulaşmıştır. Burke (2000b) evli ve boşanmış yöneticilerin de işkolik davranışlarına benzer davranışlar sergilediğini ifade etmiştir. Günbeyi ve Gündoğdu (2010)'nun yapmış oldukları araştırma sonucunda ise işkolikliğin polis ailelerine, aile ve arkadaşlık ilişkilerine zarar verdiği sonucuna ulaşmışlardır. Yapılan diğer araştırmalarda da işkoliklik aile, arkadaş ve toplumla (Burke, 1999a) ilişkilerde düşük memnuniyet (Burke vd. 2004) ve düşük iş aile dengesiyle ilişkilendirilmektedir (Burke 2000a).

### **1.7.8. İşkoliklik ve Esenlik**

Esenlik kavramı sağlık ve iyi oluşun tüm yönlerini kapsayan bir kavram olup bunun yanında hem vücut hem de zihin için olumlu bir iyilik duygusunu ifade etmektedir (Hattie vd. 2004). İngilizce wellness ve well-being olarak kullanılan kavram Türkçe'ye Karagözoğlu (2005) tarafından uyarlanarak "eselik" olarak adlandırılmıştır. Esenlik kavramı ilk olarak Dunn (1961)'un "Yüksek Seviyeli Esenlik" adlı kitabında ele alınmıştır. Dunn'a göre esenlik fiziksel ve psikolojik esenliği geliştirmeyi sürdürme çabası için bir yaşam sürecidir. Esenlik iyi olma, başarılı olma, sağlıklı olma, kişinin yaşamının iyi olması, kişinin dünkü, bugünkü ve yarınki yaşamını bir bütün olarak anlamlı, doyurucu ve hoş olarak algılayabilmesidir. Esenlik duygusu, kişinin günlük problemlerine, dertlerine rağmen kendini sevinçli hissetmesidir (Mayers, 1993). Esenlik düzeyi yüksek olan kişiler daha girişken, daha dışa dönük, daha yaratıcı fikirlere sahip, daha iyi lider, bağışıklık sistemleri daha güçlü, fırsatları değerlendirebilen, çok para kazanabilen, iş tatmin düzeyleri yüksek ve özel hayatlarından memnun kişilerdir (Eid ve Larsen, 2008). Çok boyutlu bir kavram olan esenlik teorisyenler tarafından fiziksel, duygusal, manevi, sosyal, mesleki, entelektüel ve çevresel boyutlarda incelenmektedir.



Ancak ilgili yazından Adams vd. (1997) tarafından yapılan esenlik modeli oldukça fazla kullanılmaktadır. Adams vd (1997)'nin geliştirdiği esenlik modeline göre esenlik fiziksel, spiritüel (manevi), psikolojik, sosyal, duygusal ve entelektüel olmak üzere altı boyut içermektedir (Memnun, 2006). Fiziksel sağlık ile ilgili olumlu algı ve beklentiler fiziksel esenlik, yaşamın anlamı ve amacı konusundaki farkındalık hali spiritüel (manevi) esenlik, kişinin hayatta karşısına çıkan tüm olay ve koşulların kendisi için olumlu sonuçlanacağına dair algısı psikolojik esenlik, kişinin çevresi tarafından sevildiğine, kollandığına, sayıldığına ve değer verildiğine duyduğu inanç, karşılıklı bir iletişim ve yükümlülükler sistemine ait olma hissi sosyal esenlik, karşılıklı vaat, güven, dürüstlük ve saygıya dayalı gibi duyuların birbirine bağlılık yeteneğine duygusal esenlik ve öğrenmeye karşı güçlü istek ve merakı sahip olma durumu ise entelektüel esenlik olarak tanımlanmaktadır. Algılanan esenlik ölçeğinde (perceived wellness scale) altı esenlik boyutu ve her bir esenlik boyutunda da altı ifade bulunmaktadır. Fiziksel esenlik boyutuna ait örnek ifade; “daima fiziksel olarak sağlıklı olacağımı düşünüyorum”dur. Manevi boyutta “hayatımın gerçek bir amacı olduğuna inanıyorum” ifadesi yer almakta, psikolojik esenlik boyutunda “geçmişte her zaman yüksek beklentilere sahibim” şeklinde ifade bulunmaktadır. Sosyal boyutta “yardıma ihtiyacım olduğunda arkadaşlarım yanımda olacaklardır”, duygusal boyutta “genellikle yeteneklerime güvenirim” ifadeleri bulunmakta, entelektüel boyutta ise “geçmişte genellikle entelektüel mücadeleleri kendimi iyi hissetmem için önemli bulmuşumdur” örnek ifadesi bulunmaktadır.

Butrckhardt'a göre yaşamdan tatmin olmak için kişilerin fiziksel ve ekonomik yönden iyi olmaları, bireyler ile iyi ilişkiler kurmaları, toplumsal/vatandaşlık/medeniyete ait davranışlarda sosyal güç yeterliliğine sahip olmaları, kişilerin kendilerini geliştirmeleri ve eğlenceye zaman ayırmaları gerekmektedir (Erkmen, 2013: 78). Ancak çok çalışan ve işkolik olan insanların iş dışında çok fazla aktivitelerinin olmaması, olsa bile o esnada işi düşünmeleri ve zevk almamaları aynı zamanda çok çalıştıkları için ailesi ve arkadaşlarıyla iletişim kuramamaları, sonuç olarak hem yalnız kalmaları, hem sağlıklarını yitirmeleri nedeniyle esenlik düzeyleri düşük olmaktadır. Araştırmalarda işkolikliğin esenlik açısından psikolojik etkileri olduğu gibi fiziksel ve sosyolojik etkilerinin de olduğu ortaya çıkmıştır. Burke ve Köksal (2002) araştırmalarında işkolikliğin mutsuzluk, saplantılılık, işini kendi kendine zorlaştırma gibi bir takım

alışkanlıkları tetiklediğini ortaya koymuşlardır (Kart, 2005). İlgili yazında farklı toplumlarda işkolikliğin farklı hastalıklara neden olduğunu belirten araştırmalar da bulunmaktadır. Kuzey Amerika’da işkoliklik ciddi sağlık problemlerine neden olmakta ancak Japonya’da işkolikliğin oluşturduğu stres az sayıda hastalığı tetiklemektedir (Erkmen, 2013: 60).

### **1.7.9. İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık**

Bağlılık kelime olarak bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük olarak tanımlanmaktadır (Dolu, 2011: 17). Örgütsel bağlılık ise çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarf etme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Mowday vd. 1979: 311). Awamleh (1996) ise örgütsel bağlılığı çalışanların örgüte karşı bağlanma ve kendilerini adama dereceleri olarak ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft ve Neale, 1990: 464). İlgili yazında örgütsel bağlılık üzerine yapılan bütün tanımlar bağlılığın ya tutumsal ya da davranışsal bir temele dayandığı konusunda bir ortak nokta geliştirmektedirler. Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları daha çok tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken sosyal psikologlar davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Boylu vd. 2007: 56). Swailes (2002) örgütsel bağlılığın çalışanın duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımı anlamına geldiğini ve örgütsel bağlılığı ölçmenin de bireyin kendi değerleri ve inanışlarının örgütünkilerle uyumunu değerlendirmek olduğunu ifade etmiştir. Çalışanlar gelececeklerine ve işverenlerinden bir şeyler öğreneceklerine emin olduklarında söz konusu örgüte olan bağlılık düzeyleri daha da artmaktadır (Opkara, 2004).

Konuyla ilgili araştırma yapan yazarlar örgütüne bağlı çalışanların daha çok çalışacağı ve örgütsel amaçların başarılması için daha fazla kendilerinden fedakarlık yapacaklarına inanmaktadırlar. Düşük örgütsel bağlılığın işe geç kalma, devamsızlık,

düşük performans ve işten ayrılma gibi sonuçları varken, yüksek örgütsel bağlılığın iş tatmini, motivasyon, kararlara katılma, örgütte kalma arzusu, yüksek performans gibi olumlu yönde davranışsal sonuçları bulunmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 94).

Örgütsel bağlılık konusu birçok yazar tarafından (Brooke vd., 1988; Allen ve Meyer, 1990; Colarelli ve Bishop, 1990; Vandenberg ve Scarpello, 1994; Chang, 1999; Cohen, 1999; Lee vd., 2006; Goulet ve Singh, 2002) çalışılmış ve insan kaynakları yönetimi alanında farklı değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için Allen ve Meyer (1990)'in üç bileşenli bağlılık modeli kullanılmıştır. Bu model bağlılık araştırmalarında araştırmacılar tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Modelde yer alan boyutlar bireylerin örgütte kalma kararlarını farklı şekillerde etkilemektedir. Bu boyutlar; duygusal (affective), devamlılık (continuence) ve normatif (normative) boyutlarıdır. Duygusal bağlılık boyutu işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmakta, devamlılık bağlılığı çalışanların örgütten ayrılmalarının işletmeye getireceği maliyeti ve olumsuzlukları dikkate alması, bir zorunluluk olarak işletmeye devam etme şeklinde tanımlanmakta, normatif bağlılık boyutu ise çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmamanın gereğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997:11). Duygusal bağlılık boyutuna ilişkin örnek bir ifade “çalışma hayatımın geri kalan kısmını bu iş yerinde geçirmek beni mutlu eder” şeklindedir. Devamlılık bağlılığına ilişkin ifadelerden biri “şuanda istesem bile bu iş yerinden ayrılmam benim için çok zordur” ifadesidir. Normatif bağlılığa yönelik örnek bir ifade ise “bu iş yerinden şimdi ayrılırsam, kendimi suçlu hissederim” ifadesidir.

Örgütsel verimlilik açısından örgüte bağlılık hissedilen çalışan kendisini örgütün önemli bir parçası olarak hissetmekte ve yaptığı işten zevk alarak çalışmaktadır. Cantarow (1979) işkoliklerin de işini çok sevdiğini ve işte bulunmaktan hoşlandıklarını açıklamaktadır. Machlowitz (1980)'e göre de işkolikler çalışmaktan hoşlandıkları ve tatmin oldukları için zamanlarını başka şeylerle meşgul olmaktansa çalışarak kullanmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. Ancak örgüte bağlı olan ve bu nedenle çalışmayı seven insanlar ile işkolik olan ve çalışmayı seven insanlar arasında farklar bulunmaktadır. Yapılan bir kısım araştırma işkolikliğin özellikle işletmelere büyük getiriler sağlayacağı, genel olarak verimliliğin ve etkinliğin artmasına katkıda

bulunacağı, bu davranışları sergileyen bireylerin çalıştıkları kuruma da olağanüstü bağlılık tutumuna sahip olacaklarına inanmaktayken bir kısım araştırma da işkolikliğin iş stresine yol açtığı için moral bozukluğu, ahenksizlik, kişilerarası çatışma, düşük verim, işten kaçınma eğilimi, gecikme, iş güvensizliği, yetersiz işbirliği, yaratıcılık kaybı, tükenmişlik ve hata yapma oranının artmasına sebep olduğunu ileri sürmektedir. Örgüte bağlı olan kişiler örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırken, işkolik olan kişiler çok çalışarak kendilerini tatmin ettikleri için örgütte faaliyet göstermektedirler. Örgütsel bağlılık işletmeye sağladığı olumlu sonuçlar açısından önemsenmesi gereken bir konuyken, işkolikliğin uzun vadede sebep olduğu olumsuz sonuçlar işkolikliği örgütte ortadan kaldırmak için çabalamak gerektiğini göstermektedir.

### **1.7.10. İşkoliklik ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgüte bugün ve uzak gelecekte rekabet üstünlüğü sağlayacak insan kaynaklarının elde edilmesiyle, elde tutulmasıyla, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasıyla ilgili politikaların ve stratejilerin oluşturulmasını, programların hazırlanmasını, örgütlendirilmesini, yazdırılmasını, koordine ve kontrol edilmesini içeren bir disiplindir (Ayan, 2011; 25). İKY, işlev olarak bir işletmede insan sermayesinin oluşmasını ve mevcut performansın artmasını sağlayan en önemli faktördür. İKY'nin görevi, geleceğe dönük olarak örgüt amaçlarını yerine getirecek yetenekli ve iyi motive edilmiş kalifiye eleman sağlamak, bu elemanların işten duydukları tatmini artırmak, yeteneklerini ortaya çıkarmak ve bu faaliyetleri mümkün olduğunca işgücü maliyetlerini kontrol altında tutacak şekilde yapmaktır. İnsan, geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirildiğinde örgütlerin verimlilik, kalite, kar gibi amaçlara ulaşabilmeleri kolaylaşmaktadır (Akın ve Çolak, 2012: 86). İnsan kaynakları yönetimi planlaması yapılırken farklı karar süreçleri ve faaliyetler dikkate alınmaktadır. Bu faaliyetler; insan kaynakları faaliyetlerini planlamak, bir misyon ve vizyon belirlemek, işi tanımlamak, işe uygun adaylara ulaşmak ve seçmek, çalışanları eğitmek, motive etmek ve değerlendirmektir (Angelo ve Vladimir, 1994). İKY, işe uygun adayları seçerken ve yerleştirirken üstlendiği önemli stratejik rol nedeniyle “doğru insan kaynağı”nı seçmek zorundadır. Çünkü işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarının niteliğini doğru insanları seçerek artırmak mümkündür. Bu yolla işletme faaliyetleri ve sonuçları iyileştirilerek performans ve karlılıkları da artırılabilir.

Öğüt ve Kocabacak (2013)' a göre doğru adayların işe alınmasının işletmeyi hem kısa hem de uzun vadede performans düşüklüğünden, işten ayrılmaya kadar istenmeyen tüm durum ve maliyetlerden kurtaracağı ifade edilmektedir.

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin üstlendiği stratejik rol, işe alım sürecinin de özelliklerine yansıdığı için işe alım sürecinin daha dinamik bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Ancak insan kaynakları planlaması yapılırken örgütler farkında olmayarak veya bilinçli bir şekilde işe aldıkları veya alacakları iş görenlerin işkoliklik eğilimlerini güçlendirilebilmektedirler. İşkoliklik her ne kadar örgüte sağlayacağı kısa vadeli olumlu çıktılara sebep olsa da uzun vadede hem işkolinin kendisine hem de örgüte zarar vermektedir. İşkoliklik ile işe alma ve yerleştirme fonksiyonu arasındaki ilişkiyle ilgili olarak Burke (2000) örgütlerin kendilerini işkolik olarak tanımlayabileceğini öne sürmektedir. İşkolik kişilerin işe alınması ve onların işkolik davranışlarının insan kaynakları yönetimi fonksiyonları tarafından desteklenmesi işkolikliğin süreklileştirilmesi konusunda elverişli ortamı hazırlar. Genellikle örgütler iş ilanlarında aradıkları kişilerin özelliklerini imalar yoluyla ifade etmektedirler. Uzun süreli çalışmaya dayanıklı, aile sorumluluğu bulunmayan ve çoğunlukla genç çalışanların örgüte çağırılması aslında örgütlerin işkolik eğilimleri güçlü kişileri istihdam etmeyi tercih ettiklerini göstermektedir. İşkoliklik ve performans değerlendirme arasında da güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Performans değerlendirme fonksiyonu açısından işkolikliği güçlendiren en önemli unsurlar değerlendirmenin objektif olarak yapılmamasıdır. Aynı zamanda çalışma saatlerinin değerlendirmede temel alınması çalışanların yaratıcılıklarından çok uzun süreli çalışmalarının ödüllendirilmesini sağlayacaktır. İşkoliklerin uzun süreli çalışmalarının ödüllendirildiğini gören diğer çalışanlarda yönetimin dikkatini çekebilmek için daha uzun süreli çalışmaya başlayacaklardır. Neticede de işkoliklik bulaşıcı bir hastalık gibi örgüt içinde yayılacaktır. İşkolikliğin örgüte olumsuz getirilerinin farkına varan bazı batılı ülkelerde işkoliklik bir işten çıkarma nedeni olarak görülebilmektedir (Süzer, 2003). Ancak işkoliklerin işten çıkartılmaları sonucunda örgütlerin zarar görme ihtimalleri çok güçlü olacaktır. İşkoliklerin çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işe bağlılıkları nedeniyle örgütü terk etme niyetleri düşüktür. Bunu bilen insan kaynakları yöneticileri bu iş görenlere eğitim ve geliştirme imkanı gibi yatırımlar sağlamakta ve yatırımlarının boşa gitmeyeceğini düşünmektedirler. Türk işletmelerinin

fazla mesaiyi, uzun saatler işyerinde kalmayı ve hafta sonu da çalışmayı destekleyen uygulamaları terfi kararlarında da etkili olabilmektedir (Aydın, 2006). İşkolik çalışanların bu nedenlerle daha fazla terfi etmeleri ve onlara daha çok kariyer geliştirme imkanının sunulması örgüt içinde işkolik davranışların güçlenmesini ve süreklileştirilmesini sağlayacaktır (Dosaliyeva, 2009: 40-41).

### **1.7.11. İşkoliklik ve İş Yerinde Yalnızlık**

Yalnızlık, sosyal etkileşim analizlerinde ve kişilerarası ilişkilerde önemli bir parametredir. Genellikle istenmeyen bir durumu ifade etmektedir ve bireysel düzeyde ele alınması gereken bir konudur (Forbes, 1996: 352; Booth, 1983: 116). Lopata (1969: 249) yalnızlığın diğer insanlarla ilişkileri tamamen durdurduğu, kesintiye uğrattığı ve zarar verdiğinde çok ağır hissedilen bir duygu türü olduğunu ifade etmektedir. Erns ve Cacioppo (1999) yalnızlığı kişilerarası ilişkilerde yaşanan bir zayıflık olarak tanımlamaktadır. Erns ve Cacioppo'a göre yalnızlık diğerleri ile yakın ilişki kurma arzusunu yansıtan bilişsel, duyuşsal ve davranışsal öğeleri de barındıran bir duygu durumudur. Bilişsel düzeyde, kişinin ilişkilerine dair arzu ettikleri ile şu anki ilişkilerinden elde ettikleri değerlendirilmekte, analizler yapılmaktadır. Duyuşsal düzeyde, yapılan analiz ve değerlendirmeler sonucu bireyin yaşadığı olumlu ya da olumsuz (genellikle olumsuz) duygulanımlar yer almaktadır. Davranışsal düzeyde de bu değerlendirme ve duygulanımların çeşitli şekilde ifade edilmesi kastedilmektedir (Karakurt, 2012: 9). Peplau ve Perlman (1984)'e göre ise yalnızlık, bireyin var olan sosyal ilişkileri ile arzuladığı sosyal ilişkileri arasındaki farklılık sonucu yaşanan, hoş olmayan bir duygu durumudur. Yalnızlık psikolojik yönü olan bir olgudur ve birey tarafından arzu edilen durumdan farklı olarak sosyal diyaloglarda yetersizlik durumu olarak algılanmaktadır (Ponzetti, 1990: 336; Nurmi ve Salmela-Aro, 1997: 205; Savikko vd., 2005: 224). Özellikle zayıf dostluk ilişkilerinin yaşandığı çocuklukta ortaya çıkan soyutlanma (Asher ve Paguette, 2003: 77; Peplau, 1955: 1476) bireyin gelecekteki yaşantısında önemli uyum sorunlarına yol açabilmektedir (Asher vd., 1984: 1456). Yalnızlık sıklıkla ergen ve genç yetişkinlerde görülmektedir (Nurmi ve Salmela-Aro, 1997: 205; Lasgaard, 2007: 1359). Finlandiya'da yaşlı insanlara yönelik olarak yapılan bir araştırmada Savikko vd. (2005) nüfusun % 35'ini oluşturan yaşlıların yalnızca % 5'inin kendilerini yalnız hissettiklerini ifade etmişlerdir. Yalnızlık literatürde

üç temel varsayıma dayalı olarak analiz edilmektedir (Kraus vd., 1993: 37). İlk varsayım yalnızlığın bireyin toplumsal yaşamı sonucu olarak ortaya çıktığıdır ve algılanan yetersizlik ifadesi olarak ele alınmaktadır. İkinci varsayım yalnızlığın doğrudan birey ve bireyin deneyimleri ile ilgili olan öznel bir duygu olduğunu ortaya koymaktadır. Üçüncü varsayım ise yalnızlığın tatsız ve üzücü bir durumu anlattığıdır. Bu üç varsayım yalnızlık ile ilgili bilimsel çalışmaların başlangıç noktasını oluşturmaktadır. İlgili yazında yalnızlık iki tür ile açıklanmaktadır (Ernst ve Cacioppo, 1999: 5). Bunlardan ilki duygusal yalnızlık, diğeri ise sosyal yalnızlıktır. Weiss (1987)'e göre duygusal yalnızlık başka bir insana yakın bir bağlılığın olmamasından kaynaklanan, kaygı ve boşluk duygularının görüldüğü durumdur. Bu yalnızlık bir anlamda boşluğu dolduracak bir ilişkinin kurulması ile aşılabılır. Sosyal yalnızlık ise sosyal ağdaki eksiklikleri içermektedir. Sosyal ilişkileri kapsayan sosyal ağın var olmamasından kaynaklanan depresyon ve sıkıntı ile birlikte görülen yalnızlık türüdür. Yani bireylerin ortak ilgi ve aktivitelerini paylaştığı bir gruba ait olduğu sosyal ilişkilerin eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Kaymaz vd., 2014: 42-45).

Yalnızlık önemli yaşam doyumu belirleyicilerinden biridir ve yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir (Savikko vd. 2005: 224). İş yerinde yalnızlık, iş yerinde zayıf kişilerarası ilişkilerden doğan ve sıkıntıya sebep olan bir durum olarak tarif edilmiştir (Wright vd., 2006:60). İş yaşamında kendini gösteren yalnızlık, genel yalnızlıktan farklı olarak yalnız iş ortamında etkin olabilmektedir. Bir başka ifadeyle günlük yaşamında oldukça doyurucu ve sağlıklı ilişkileri olan ve yalnızlık duyguları yaşamayan bir birey, iş ortamında sosyal ilişkiler kurmakta ve sosyal destek almada sıkıntılar yaşayabilmektedir. Bu durum bireyin iş yaşamında yalnızlık ve dışlanmışlık duyguları yaşammasına neden olabilmektedir (Doğan vd., 2009). Gumbert ve Boyd (1984)'a göre iş yerinde yalnızlık psikolojik olarak iyi olma halini ve iş performansını olumsuz olarak etkiler. İş yerindeki insanların birbirleriyle olan ilişkileri, örgütsel vatandaşlık, takım çalışması gibi faktörlerden daha çok yalnızlıkla ilişkilidir. İş yerindeki yalnızlık, iş yerindeki insani ilişkilerin kalitesini etkilemektedir (Yılmaz ve Aslan, 2013: 60). İşyerinde yalnızlık ve sosyal soyutlanmanın birbirleri ile karıştırılmaması gerekmektedir. Sosyal soyutlanma kişinin toplumla ve yakın çevresiyle (arkadaş, aile vb.) iletişimini “tamamen” bırakması anlamına gelmektedir. Sosyal soyutlanma bireyde duygusal veya psikolojik bozukların ortaya çıkması ile

sonuçlanmaktadır. Öfke, üzüntü ve endişe sosyal soyutlanmanın önemli belirtileri arasındadır. Bununla birlikte iş yerinde yalnızlık sosyal etkileşimler ile ilgili bazı sorunları göstermektedir. İş yerinde kendini yalnız hisseden bir birey sosyal çevresiyle iletişimini koparmamaktadır. (Cacioppo & Patrick, 2008: 58).

Çalışanların iş yerinde yalnızlık düzeylerini ölçmek için Wright vd., (2006) tarafından “Loneliness at Work Scale-LAWS” İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği-İYYÖ geliştirilmiştir. Ölçek iş yerinde yaşanan yalnızlığı öznel olarak değerlendiren, kullanımı kolay ve kısa bir öz-bildirim tarzı ölçektir. Toplam 16 sorudan ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Geliştirilen ölçeğin sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk alt boyutları bulunmaktadır. Sosyal arkadaşlık boyutunda çalışanın iş yerindeki sosyal ağa katılamaması, kendini iş yerindeki sosyal ağın bir parçası olarak görememesi söz konusudur. Bu boyutta 9 ifade yer almaktadır. Duygusal yoksunluk boyutu ise çalışanın kendini diğer çalışanlara karşı kapatması, duygu ve düşüncelerini diğer çalışanlarla paylaşmaktan kaçınması, çalışma arkadaşlarının kendini anlamayacağını düşünmesi olarak tanımlanabilir. Bu boyutta ise 7 ifade yer almaktadır. Ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ise Doğan vd. (2009) tarafından yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları iş ortamında baskı altındayken iş arkadaşlarım tarafından yalnız bırakıldığımı hissederim, iş yerinde çoğu zaman diğer çalışanlarla aramda bir kopukluk hissederim, iş yerindeyken kendimi genel bir boşluk duygusu içinde hissederim şeklindedir.

Bireylerin iş yerlerinde kendilerini yalnız hissetmelerinin nedenlerinde pek çok faktör etkili olabilmektedir. Özellikle işletmelerde işkolik olarak tanınan bireyler kendilerini diğer çalışma arkadaşlarından soyutlamakta ve tek başına çalışmayı tercih etmektedirler. Çünkü işkolikler başkalarının yaptıkları işleri takdir etmeyen ve her şeyin en iyisini kendilerinin yaptıklarına inanan kişilerdir. Kısa vadede verimli olarak görülen işkolik çalışanlar iş-yaşam dengesinde yaşadıkları tatminsizlik, stres olgusunun getirdiği rahatsızlıklar ve yalnızlaşma duygusunun daha da artması nedeniyle uzun vadede verimsiz çalışanlar olmaktadır. Dolayısıyla işkolik olan çalışanlar da bir müddet sonra iş yerinde kendilerini yalnız hissedebilmektedir. Erdoğan (2013) yapmış olduğu araştırmasında eğitim seviyesi yüksek iş görenler, iş yerindeki konumları üst düzey yönetici olanlar ve yalnız yaşayanlarda işkoliklik seviyesinin yükseldiğini ifade etmektedir. Karaeminoğulları vd. (2013) tarafından işyerinde yalnızlık ve işkoliklik



arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin yapılan araştırmanın sonuçlarına göre ise çalışanların işkoliklik ile yalnızlık davranışları arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak işkolik davranışlarının boyutlarından aşırı çalışma ile iş yerindeki yalnızlık davranışına ait boyutlardan duygusal yoksunluk arasında düşük düzeyde pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

### 1.7.12. İşkoliklik ve Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin kendi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi, insanın kendinde olup bitenleri değerlemesi ve kendisine tatmin ve çıkar sağlayacak bir duruma geçmeyi istemesidir (Eren, 2012: 85). İnsanların sosyal yaşantılarının bir parçası olarak yüzyıllar boyunca ilgi görmesine rağmen bilimsel gelişimine 1930’lu yıllarda ve diğer sosyal bilim alanlarından ayrı bir bilimsel disiplin olarak başlamıştır (Yelboğa, 2006:198). Kişilik, kısaca “bireyin yaşam biçimi” olarak da tanımlanabilir. Bu tanımın içinde insanın kalıtsal, biyolojik ve kişisel özellikleri, bedensel görünümü ve sağlığı, ilgi ve eğilimleri, kabiliyet ve yönelişleri, insanlarla ilişkileri, zekası ve zihinsel yönü de yer almaktadır. Kişiliğin oluşumu ve onu etkileyen değişkenlere ilişkin öteden beri yapılan araştırmalar genetiğin ve çevresel faktörlerin önemli birer etken olduğunu göstermesine karşın son zamanlarda durumsal şartlarında kişilik üzerinde önemli etkilerinin olduğu vurgulanmaktadır (Barlı, 2008; 79). Kişiliği oluşturan, etkileyen ve biçimlendiren etmenler ana hatları ile dört başlık altında toplanmaktadır. Bu etmenler biyolojik yapı, işlev, yetenek ve toplumsal özelliklerden oluşmaktadır. Biyolojik yapı; insanın boyu, ağırlığı, sağlığı, güzelliği ya da kusurları, bedensel sistemleri ve çalışma biçimleri ile kalıttır. İşlev; bireyin ailesi ve toplum içindeki ya da çalışma alanı ile ilgili rolü/rolleri ve görevi/görevleridir. Yetenek; Rol/roller ya da görev/görevler alan bireyin enerjisi, arzusu, hırsı, alışkanlıkları, huyları, direnme gücü ya da dayanıklılığı, zekası, analiz ve sentez gücüdür. Toplumsal özellikler ise kişinin içinde yaşadığı toplumun yaşam görüşü, kültürel yapısı, din ve ahlak anlayışı, örgütlenmesi (ya da kurumlaşması), endüstrileşme düzeyi, iletişim olanakları vb.dir (Usal ve Kuşlivan, 2006; 78-79).

Farklı dinamiklerin etkisiyle gelişen kişiliğin çözümlenmesi son derece zordur. Buna karşın alan yazınında kişilik çözümlenmesine yardımcı olacağı düşünülen farklı kişilik sınıflamalarının yapıldığı izlenebilmektedir. Bu sınıflamalar içerisinde S.

Freud'un Kişilik Kuramı (Cüceloğlu, 2004:407), E. Berne'nin Kişilik Kuramı (Güney, 2009:206), A. Adler'in Kişilik Kuramı (Ödemiş, 2011:68), C. Jung'un Kişilik Kuramı (Topses, 2006: 146), K. Horney'in Kişilik Kuramı (Eren, 2012: 89), H. J. Eysenck'in Kişilik Kuramı (Eysenck ve Wilson, 1998: 32), J. L. Holland'ın Kişilik Kuramı (Kamaşak ve Bulutlar, 2010:121), W. Norman'ın Beş Faktör Kişilik Modeli (Deniz ve Erciş, 2008:303) ve M. Friedman ve R.H. Roseman'ın A ve B Kişilik Tipleri (Avcı ve Kaya, 2010:57) örnek olarak verilebilir (Tokat vd. 2013: 1975).

İnsanların kişilik özellikleri konusunda çok net bir şey söylemek mümkün değildir. Ancak araştırmacılar tarafından bugüne kadar insanların kişilik özelliklerinin belirlenmesine yönelik birçok farklı model ortaya konmuştur. “Beş Faktör Kişilik Modeli”ni günümüzdeki şekliyle ortaya çıkaran Warren Norman'dır. Norman, 1963 yılında yaptığı çalışmada 20 özellikli bir dereceleme ölçeğine faktör analizi uygulayarak 5 faktör elde etmiştir. Bu faktörler dışa dönüklük (extroversion), uyumluluk (agreeableness), sorumluluk (conscientiousness), duygusal denge (Emotional Stability/Neuroticism) ve yeniliklere açık olma/deneyime açıklık (culture/intellect/openness to experience) tir. Kişiliğin bu beş boyutla açıklanması, 1980 ve 1990'lı yıllarda hız kazanmıştır. 1980'lerin sonlarına doğru, psikologlar kişilik literatüründeki karmaşık bulguların düzenlenmesi için anlamlı ve kullanışlı bir sınıflandırma sağlayabilen “Beş Faktör Modeli” üzerinde anlaşmaya varmışlardır. Bu model son yıllarda yapılan kişilik araştırmalarında en çok kullanılan model olmuştur (Deniz ve Erciş, 2008:304). Beş faktör kişilik modelini diğerlerinden ayıran özellik, bu modelin belirli bir psikoloğun kuramına değil, insanların birbirlerini anlamak için kullandıkları doğal araç olan dile yansımastır. Beş faktör kişilik modeli, geniş bir yelpazede yer alan kişilik yapılarını entegre etmesi ve böylelikle farklı yönelimlere sahip araştırmacılar arasındaki iletişimi kolaylaştırması, kişilik özellikleriyle davranışlar arasındaki ilişkilerin sistematik bir biçimde incelenebilmesine olanak sağlaması ve kişiliği beş faktöre dayandırarak genel bir tanımlama sağlaması açısından ilgi çekicidir (Öğüt ve Kocabacak, 2013: 124).

İnsanların çalışma yaşamlarında da kişilik özellikleri oldukça önemlidir. Çalışma yaşamı ile kişi, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde kimliğini, güvenini ve saygınlığını da kazanmaktadır. İlgili yazında çalışma yaşamının kalitesinin artırılması ile bireyin sahip olduğu kişilik tipi arasında bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Soysal (2008)'a göre işyerinde uyumlu, güvenilir, arkadaşlarını motive edebilen, iyi

iletişim kuran, dikkatli, sorumluluğunun bilincinde ve paylaşımcı bir kişiliğe sahip olan bireylerin iş yerinin etkinliğini, verimliliğini ve performansını önemli ölçüde etkilediği ifade edilmektedir. Buna karşılık olgun ve dengeli olmayan, sürekli kendi çıkarlarını gözetken, işbirliği ve dayanışmayı sevmeyen, karamsar ve umutsuz bir kişiliğe sahip olan bireylerin kendileriyle birlikte çevrelerini de olumsuz bir şekilde etkileyecekleri söylenebilir.

İşkoliklik eğiliminin öncüllerini belirlemeye yönelik olarak gerçekleştirilen çalışmalar işkoliklik eğilimini artıran bir unsur olarak kişilik faktörünün önemi ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda özellikle son on yılda, kişilik özellikleri ve işkoliklik eğilimi arasındaki ilişkiyi sorgulayan çalışmaların (Mudrack, 2004; Burke vd. 2006; Ng vd, 2007; Liang ve Chu, 2009; Clark vd, 2010; Aziz ve Tronzo 2011) önem kazanmaya başladığı gözlemlenmektedir. İşkoliklik davranışları kişilerin çalıştıkları kurum kültürünün etkisi ile, aile yapısı ve aile ilişkileri nedeni ile, kişilik özellikleri ve kişinin inançlarının etkisi ile gelişebilmektedir. Beek vd. (2012) işkolik kişilerin sosyal yönlerinin zayıf olduğunu ve bu nedenle de iş yaşam tatminlerinin de düşük olabileceğini belirtmişlerdir. Kişilik özellikleri ve işkoliklik eğilimi arasındaki ilişkiyi sorgulayan Burke vd. (2006), işkolikliğin bireysel farklılıklardan etkilendiğini belirtmekte ve kişilik özelliklerinin de işkoliklikle ilgili olduğunu bildirmektedir. Burke vd. beş faktör kişilik özellikleri ve öz yetkinlikten oluşan altı kişilik faktörü ile işkoliklik boyutları arasındaki ilişkiyi incelemişler, öz yetkinlik faktörünün tüm işkoliklik boyutları ile dışa dönüklük boyutunun, çalışmaya bağlılık ve çalışmaktan zevk alma boyutları ile duygusal denge boyutunun ise dürtü boyutu ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Konu ile ilgili araştırma yapan Aziz ve Tronzo (2011) kişilik özelliklerinin işkoliklik eğilimi üzerindeki etkilerini hemşirelerle yapılan çalışmalarında açıklamış ve sorumluluk sahibi olma ve uyumluluk boyutu ile çalışmaya bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki ve sorumluluk ve açıklık ile dürtü arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Yapılan araştırmalar A tipi kişilik özellikleri ile işkoliklik arasındaki ilişkiye de değinmektedir. A tipi kişilik özelliği 1960'lı yıllarda başlayan ve uzun yıllar süren kalp rahatsızlıklarındaki risk faktörlerini belirlemeye yönelik araştırmalar sonucunda çıkmıştır. Genel olarak A tipi davranış gösteren bireyler sabırsız, asabi, saldırgan, rekabetçi, iş odaklı, başarı gayretinde ve yapılan işin son mühletine odaklı ve bu

özellikleri aşırı düzeyde gösteren kimseler olarak tanımlanmaktadır. B tipi olarak tanımlanan kişiler ise tam tersine bu özellikleri çok daha düşük düzeylerde gösterenlerdir (Jones ve Bright, 2001; 118). Scott vd. (1997) hem A tipi kişilik özelliklerine sahip bireylerin hem de işkolik bireylerin aşırı derecede çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda iş tatmini ve ilişkilerden duyulan tatminin hem A tipi kişiliğe sahip bireylerde hem de işkolikliğin bazı türlerinde düşük olduğunu ileri sürmüşlerdir (Özcan ve Behram, 2013: 96). Robinson ve Kelley (1999) A tipi kişilik özellikleri ve işkolikliğin ortak noktaları olan kavramlar olduğunu belirterek her ikisinin de aynı yüksek stres düzeylerini barındırdıkları için fiziksel ve sağlık problemleri yaşadıklarını belirtmişlerdir. Sharma ve Sharma (2011) tarafından 145 akademisyenle beş faktör kişilik modeli kullanılarak yapılan bir başka araştırmada ise kişiliğin duygusal denge ve sorumluluk sahibi olma boyutlarının işkoliklik ile negatif ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırmalara karşılık A tipi kişilik özellikleri ve işkolikliğin iki farklı yapıyı ifade ettiğini ve ayrı ayrı ele alınması gerektiğini ileri süren yazarlar da bulunmaktadır. Örneğin Nagy ve Davis (1985) öğretmenlerin tükenmişlik derecelerini analiz ettikleri çalışmalarında A tipi kişilik özellikleri ve işkoliklik için ayrı ayrı ölçekler kullanarak, her iki değişkenin de tükenmişlikle ilişkili olduğunu, ancak kendisini işkolik olarak değerlendiren bireylerin, tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Ng vd. (2007) de A tipi kişilikle özdeşleştirilen başarı ile ilişkili özelliklerin, mükemmeliyetçiliğin ve obsesif-kompulsifliğin işkoliklik eğilimini artırdığını ileri sürmüşlerdir (Özcan ve Behram, 2013: 96). Machlowitz (1980) A tipi kişilik özelliklerinin obsesif-kompulsif ve işkolik bireylerin özellikleri ile oldukça uyumlu olduğunu ifade etmiştir. Mudrack (2004), yüksek derecede işe bağlılığın belirli obsesif-kompulsif kişilik özellikleri (inatçılık, düzenlilik, katılık ve üst benlik) ile bir araya geldiğinde işkoliklik eğilimini artırdığını ortaya koymuştur. Liang ve Chu (2009) ise gerçekleştirdikleri teorik çalışmada obsesif-kompulsifliğin, başarı odaklılığın, mükemmeliyetçiliğin ve sorumluluk sahibi olmanın işkoliklik eğilimini artıran temel kişilik özellikleri olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Obsesyon, kişiyi rahatsız eden, tekrarlayıcı, aktif uğraşa rağmen zihinden uzaklaştırılamayan bir düşünce şekli olarak tanımlanmaktadır. Obsesif düşünce şekline sahip olan kişilerin, bağımlı ve mükemmeliyetçi bir yapıya sahip oldukları konusunda yaygın bir görüş mevcuttur. Mükemmeliyetçiliğin yanı sıra çok çeşitli obsesif düşünce

şekilleri bilinmektedir. Temizlik, düşüncelere kapılma, dürtüler, kontrol ve kesinlik sık karşılaşılan obsesif düşünce şekillerinden bazılarıdır (Emhan vd. 2012: 76). Obsesif-kompulsif kişilik, obsesif kompulsif bozukluktan farklıdır. Obsesif-kompulsif bozukluk ruhsal bir bozukluk iken, obsesif-kompulsif kişilik ise bir kişilik yapısıdır. Bu kişilik yapısına sahip olan kişilerin kişilik özellikleri kusursuzluk peşinde koşmaları, kusura tahammül edemedikleri için son derece ayrıntılı olmaları, kurallara oldukça bağlı olmaları, düşünce yapılarının katı olması ve tutucu olmaları, her şeyde hata bulmaları, bol bol eleştirmeleri, çevrelerindeki insanlara karşı yargılayıcı ve suçlayıcı tutum takınmaları, hastalık derecesinde dürüst olmaları ve işkolik bireyler gibi çalışmaya tutkun olmalarıdır. Bu nedenle obsesif-kompulsif kişilik özelliklerine sahip kişiler işkolikler gibi yaptıkları işe bağlı, işlerini çok iyi yapan bireyler olarak görülmektedirler (<http://www.psikologankara.net/>).

### **1.7.13. İşkoliklik ve Kariyer**

Kariyerin sözlük anlamı bireyin başlangıç yaptığı, yaşamının üretken yıllarını kullanarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş ya da pozisyonudur (Ünver, 2005; 8). Kariyer kavramı Hall (1994) tarafından bir kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve etkinliklerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisi olarak, Werther ve Davis (1996) tarafından ise bir kişinin tüm yaşamı boyunca tutunduğu işlerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Kariyer, bireyin kimliğini, toplumsal durumunu ve statüsünü oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Kavram günlük konuşmada kariyer yapmak, kariyer geliştirmek, kariyer sahibi gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Kariyer yönetimi ise örgütlerin çalışanların yeteneklerini, ilgi alanlarını ve çıkarlarını analiz etmelerine yardımcı olması ve kariyer geliştirme faaliyetlerinin planlanmasıdır (Walker ve Gutteridge, 1990: 244). Kariyer yönetimi kariyer planlama ve kariyer geliştirme bileşenlerinden oluşmaktadır (Aslan, 2012: 30). Kariyer yönetimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramları birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar olup, konuya ilişkin literatürde net bir ayırım yapılmamıştır. Bu kavramlar, bazı çalışmalarda (Harvey ve Bowin 1996; Cascio 1998; Mathis ve Jackson 2000; Bayraktaroğlu 2003; Şimşek vd. 2004) birbirinden bağımsız, bazı çalışmalarda (Greenhaus vd. 2000; Akat vd. 2002; Mayrhofer vd. 2004; Hughes ve Thomas 2006) kariyer yönetimi ana başlığı çerçevesinde alt başlıklar olarak ele

alınırken, bazı çalışmalarda (Noe vd. 2003; Çalık ve Ereş 2006) ise kariyer yönetim sistemi ana başlığı altında ele alınmıştır (Kılıç ve Öztürk, 2009: 47).

Kariyer yapmanın hem çalışan açısından hem de örgüt açısından büyük önemi vardır. Her birey iş yaşamı için kendine bir kariyer planı belirlemekte, bir örgütün parçası olduktan sonra ise bu planı en iyi şekilde yürütmeyi, işinde başarılı olmayı ve belli bir seviyeye gelmeyi amaçlamaktadır. Örgütler ise bireyi işe alırken nitelikli olmasına özen göstermekte, terfi kanallarını açık tutmakta, bireylerin kendilerini geliştirmelerinin önünde engeller varsa onları kaldırmakta, teşvik etmekte, bunlarla yetinmeyip personelinin niteliklerini artırarak kariyerlerini yükseltmelerini amaçlamaktadır (Eryiğit, 2000: 10). Ancak örgütler bireyleri işe alırken çok fazla çalışacaklarına inandıkları kişileri tercih etmekte, bireyler de aşırı çalışacaklarını temin etmektedirler. Ancak aşırı çalışma işkolikliğe sebep olmakta ve bu durumda da örgütler verimlilik ve karlılığın aksine zarara uğrayacaklardır. Bir yandan işin doğası ve bireylerin çalışma biçimleri değişirken bireyler daha işkolik hale gelecek bir yandan da kariyerin değişen doğası içinde bireyler farklı kariyer yolculuklarına dönük açılımlar sergileyecektir. İlgili yazında işkoliklik ile kariyer kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar dikkat çekmekte ancak çalışmaların azlığı bu iki kavramla ilgili daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulmasına sebep olmaktadır. Çünkü işkolikliğin kariyer tatmini ve kariyer gelişimi ile pozitif veya negatif boyutta ne düzeyde ilişkili olduğu açık değildir (Burke ve Matthiesen, 2004). Kavramların aralarındaki ilişkiyi ele alan araştırmalardan biri Burke (2001) tarafından yapılmış ve Burke'nin işkoliklik ile kariyer gelişimini ilişkilendirdiği araştırmasının sonuçlarında işinden mutlu olmayan, hafta başına kadar daha az saat çalışan veya daha az mükemmeliyetçilik gösteren bireylerin daha düşük kariyer beklentisi içinde olduğu belirtilmiştir. Snir ve Harpaz (2006) iş yerinde cinsiyet eşitliği arttıkça kadın çalışanların kendilerine sunulan kariyer gelişimi fırsatlarını elde edebilmek için işkolik davranışlar sergileyebileceğini ifade etmektedirler. Yazıcıoğlu (2011) yöneticilerin unvan ve statüleri yükseldikçe yani kariyer basamakları tırmanıldıkça işkolikliğin arttığını savunmaktadır (Kanbur ve Salihoğlu, 2014: 36).

### 1.7.14. İşkoliklik ve İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti düşünme, planlama ve işten ayrılmayı isteme olarak sıralanan bilişsel bir süreçtir (Lambert, 2006: 59). Rusbelt vd. (1988) kavramı örgütlerdeki iş görenlerin mevcut iş koşullarından tatminsiz olmaları neticesinde sergilemiş oldukları aktif ve yıkıcı eylemler olarak tanımlamakta, Egan vd. (2004) ise örgütten ayrılmak için kasıtlı ve bilinçli bir istek olarak tanımlamaktadırlar. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının bir öncülü olarak örgütsel davranış yazınında geniş yer bulmuş bir kavram olarak belirtilmektedir (Newman, 1974; Mobley vd., 1978 ve Tett ve Meyer, 1993). Bazı çalışmalarda (Ajzen ve Fishbein, 1980; Igbaria ve Greenhaus, 1992) ise, işten ayrılma niyetinin işten ayrılma davranışı üzerinde en fazla etkili olan faktör olduğu ifade edilmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 153). Kinni vd. (1998) iş görenlerde oluşan işten ayrılma isteğinin işten çıkarılma korkusu nedeniyle yaşamış oldukları strese bağlı olduğunu vurgulamaktadır. İş görenlerin yaşadıkları bu stres, işe gelme isteklerini yok etmekte, kaliteyi ve performansını düşürmekte ve iş görenler farklı iş imkanları aramaktadır. Bu duruma karşılık Armstrong (1998), örgüt içinde iş görenlerin beklentilerinin gerçekleşmemesi neticesinde iş tatmini duygularının ve dolayısıyla performanslarının düştüğü ve iş görenlerin işten ayrılma niyeti taşıdıklarını belirtmektedirler (Biçer, 2005). İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip etmekte ve bu süreç de birçok unsurdan etkilenebilmektedir (Hom vd., 1992; 905). İşten ayrılma niyetine yönelik bu süreç Mobley vd. (1977)'nin geliştirdiği model kapsamında beş aşamada incelenmektedir. Mobley vd. (1977)'nin işten ayrılma niyeti modeline göre ilk aşamada çalışanlar mevcut işten memnun olup olmadıklarının kararını vermekte ikinci aşamada işten ayrılmayı düşünmekte ve işten ayrılmanın mümkün olup olmadığını değerlendirmektedir. Üçüncü aşamada çalışanda işten ayrılma düşüncesi kesinleşmekte, buna yönelik alternatif iş olanakları aranmaktadır. Dördüncü aşamada çalışan, alternatif işler ile mevcut iş arasında kıyaslama yapmaktadır. Beşinci ve son aşamada ise çalışan, ya işten ayrılma davranışını göstermekte ya da işletmede çalışmaya devam etmektedir (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 278; You, 1996: 56). İş görenlerin işten ayrılma niyetlerinin tespit edilebilmesi için Wayne vd. (1997) tarafından işten ayrılma niyeti ölçeği geliştirilmiştir. Ölçekte beş ifade bulunmakta ve bu ifadeler 5'li Likert ölçeği ile cevaplanmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerden bazıları sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum, ciddi

olarak işimi bırakmayı düşünüyorum, daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım şeklindedir (Genç, 2014: 96).

İşletmelerde çalışan işkolik iş görenler işletmelere ve işlerine bağlı olmakta, aşırı çalışmayı sevmekte ve bu nedenle de işten ayrılma niyetleri düşük olmaktadır. İşkoliklik, iş özel yaşam dengesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen Erdoğan (2013), işkoliklik ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

### **1.8. İŞKOLİKLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI**

İşkoliklik davranışı kişilerin yaşamlarında farklı etkiler yaratmaktadır. İlgili yazın incelendiğinde işkolikliğin etkileri yazarlar tarafından farklı başlıklar altında toplanmıştır. Gini (2003) işkoliklik davranışının kişilerde olumsuz etkiler yarattığını, işkolik kişilerde fiziksel belirtiler, psikolojik etkiler/duygusal belirtiler, örgütsel etkiler/işle ilgili belirtiler, sosyal etkiler/kişilerarası ilişkiler ile ilgili belirtiler ve davranışsal belirtilerin gözlendiğini ifade etmektedir. Temel (2006) işkolikliğin etkilerini kişisel etkiler, aile yaşamındaki etkiler ve organizasyondaki etkiler olarak ifade etmektedir. İşkolikliğin etkilerini yalnızca fizyolojik, psikolojik ve sosyal etkiler olarak gören yazarlar (Spence ve Robbins, 1992; Robinson ve Post, 1997; Porter, 2001; Mcmillan vd. 2004; Kart, 2005) da bulunmaktadır. İşkolikliğin fizyolojik belirtileri, bireylerin genel sağlıklarının olumsuz yönde etkilenmesi anlamına gelmektedir (Kanai ve Wakabayashi, 2001; McMillan vd. 2004). İşkolik kişilerin daha çok sağlık sorunu ve stres düzeyine sahip oldukları varsayımı çeşitli çalışmalarla desteklenmiştir (Spence ve Robbins, 1992; Burke, 2001; Kanai ve Wakabayashi, 2001). Kluft ve Kleiner (1988) işkolik kişilerin çok yoğun stres yaşadıklarından sık sık kalp rahatsızlıkları geçirdiklerini belirtmektedirler. Bununla birlikte yüksek düzeyde stres, bağışıklık sistemini zayıflatarak işkolik çalışanların birçok hastalığa yakalanmalarına neden olabilmektedir. Japonya’da aşırı derecede çalışmaktan kaynaklanan kalp rahatsızlıkları nedeniyle hayatını kaybeden kişilere “karoshi” adı verilmektedir. 1994 yılında Japonya Ekonomik Planlama Ajansı (Japanese Economic Planning Agency) ülkedeki ölümlerin % 5’i 25-59 yaşları arasında kalple ilgili ve beyinle ilgili hastalıklardan kaynaklandığını belirtmektedir (Hamermesh ve Slemrod, 2005:3). İşkoliklerde fiziksel yorgunluğun artması, tükenme hissi, uyku güçlükleri, cinsel isteklerde azalma, baş ağrısı,



gastrointestinal sistem rahatsızlıkları, soğuk algınlığı, nezle gibi belirtilerin artması gözlenmektedir (Erdoğu, 2013: 29). Temel (2006) fizyolojik etkiler sonucunda bireylerde tansiyon, depresyon, aşırı dalgınlık, tükenmişlik hissi, mide rahatsızlıkları gibi sağlık problemlerinin yaşandığını ifade etmiştir. McMillan ve O'driscoll (2004)'a göre farklı işkolik tipleri, farklı özellikte ve düzeyde sağlık sorunlarına neden olmaktadır. İşe karşı yüksek düzeyde bağımlılık yaşayan iş görenlerin yüksek düzeyde stres yaşadıkları, bunun nedeninin de işle ilgili olarak sürekli zihinlerinin meşgul olması ve işle ilgili konularda endişe yaşamaları olarak belirtilmektedir. Massachusetts Üniversitesinde yapılan bir araştırmada ise akademisyenler 1987-2000 yılları arasında yüz bin çalışanın kişisel bilgilerini incelemişler ve işkolikliğin sağlığı olumsuz etkilediği sonucuna varmışlardır. Bu araştırmaya göre devamlı olarak mesai saati dışında çalışan kişiler %61 oranında daha sık hastalanmakta ve sakatlanmaktadır. Günde on iki saatten çok çalışanların hastalanma riski üçte bir oranda artmakta, haftada altmış saat çalışanların sağlık sorunları ise % 23 artış göstermektedir. Bunun yanı sıra yapılan işin niteliği önem taşımaksızın hem yönetici hem de personel aynı derecede işkolik olma riskine sahipler (Erdoğu, 2013: 29). Ayrıca yapılan araştırmalar işkolikliğin farklı toplumlarda farklı hastalıklara neden olduğunu da tespit etmiştir. Örneğin; Kuzey Amerika'da işkoliklik ciddi sağlık problemlerine sebep olurken Japonya'da işkoliklik sonucu oluşan aşırı stres nedeniyle kalp rahatsızlıkları görülmektedir (Bardakçı, 2007: 52). İşkolikliğin psikolojik belirtileri, bireylerin duygusal anlamda yıpranması anlamına gelmektedir. İşkolik olan bireyler sinirlilik, anksiyet, depresyon, suçluluk hissi, yardımsız kaldığını hissetme gibi psikolojik belirtiler ile gözlenmektedir. Ayrıca işkoliklik çevresini sürekli eleştirme, karamsarlık, savunma güdüsünün ön plana çıkması gibi psikolojik sorunlara da neden olmaktadır. Burke vd. (2006) işkoliklerin mutsuz, saplantılı, işlerini etkinlikle yerine getiremeyen ve çalışma arkadaşlarını olumsuz yönde etkileyen kişiler olduklarını ileri sürmektedirler. İşkolikliğin örgütsel belirtileri, işkolikliğin getirdiği örgütsel sorunlar anlamına gelmektedir. Ancak örgütsel etkilerin sonuçlarının yazarlara göre pozitif veya negatif yönlü olduğu için açık olmadığı ifade edilmektedir. Bazı yazarlar işkolikliğe pozitif bir örgütsel bakış açısıyla yaklaşmakta ve işkoliklik davranışının iş performansı, düşük işten ayrılma niyeti, psikolojik sağlık ve prososyal davranış gibi kavramlarla ilişkisi üzerinde durmakta, bazı yazarlar ise işkolikliğe negatif bir bakış açısıyla bakarak

işkoliklerin mutsuz, iş performanslarını iyi yerine getirmeyen ve iş arkadaşlarına zorluklar yaratan kişiler olduğu için olumsuz örgütsel konulara odaklanmaktadırlar (Salihoğlu, 2014; 62). İşkolikliğin sonucunda stresli çalışma ortamı oluşmakta, örgütte moraller bozulmakta, ahenksizlik oluşmakta, kişilerarası çatışma yaşanmakta ve hata yapma oranı artmaktadır. Ayrıca düşük verim, işten kaçma, gecikme, iş güvensizliği, güvensizlik, yetersiz işbirliği, yaratıcılık kaybı, stres ve tükenme de işkolikliğin örgütte meydana getirdiği sorunlardandır. İşkolikliğin sosyal belirtileri, bireylerin sosyal yaşamlarını olumsuz etkileyen unsurlardan oluşmaktadır. Literatürde işkolikliğin sosyal ilişkilere ve aile bağlarına yönelik zararlı etkilerine önemli bir yer verildiği görülmektedir (Oates, 1968; Kluft ve Kleiner, 1988; Topolnicki, 1989; McMillan vd. 2004). Bu durumun temelinde işkolik bireyin zamanının ve enerjisinin büyük bölümünü işi için tüketmesi yatmaktadır (McMillan vd, 2004). Topolnicki (1989) işkolik bireyin eşi ile olan ilişkilerinde isteksizleştiğini, arkadaşlarıyla olan bağlarınınza zayıfladığını ifade etmektedir (Bardakçı, 2007; 53). Araştırmalar işkolik insanların sosyal ortamlarda mekanik ve zorunlu iletişim kuran, dinlerken konsantre olamayan, düşmanca davranışlar sergileyen birey olduğunu ortaya koymaktadır. Çok sınırlı olan bilgi alanları onları genel sohbetlere, sosyal ortamlara katılmaktan alıkoyar. Bütün enerjilerini işlerine harcadıkları için evlerinde ve sosyal yaşamlarında hantal olabilmektedirler. İş dışında çok az sosyal ilgileri olan işkolikler tatillerde, eğlence sırasında işten uzak kaldıkları zaman rahat duramazlar. Zira iş bağımlıları eğlencenin boşa harcanan zaman olduğunu düşündükleri için tatile çıkmamaya ve eğlencelere gitmemeye eğilimlidirler. McMillan vd. (2004) işkolikliğin bireyi umursamazlaştırdığı ve sosyal ilişkilerde alıngan hale getirdiğini vurgulamaktadırlar. Çalışanın mutluluğu, bireylerarası ilişkileri, sosyal fonksiyonları işkoliklikten olumsuz etkilenmekte, işkoliklik tüm hayata yansıyan genel bir rahatsızlığa neden olabilmektedir (Vodanovich vd. 2007). İşkolikliğin davranışsal belirtileri ise işkoliklerde sinirlilik, sabırsızlık, tahammülsüzlük, kötümserlik, savunmanın artması, sürekli olarak eleştirme, ilaç kullanmak gibi davranışsal belirtiler olarak ifade edilmektedir. İşkolikler içsel olarak çalışmaya motive oldukları için arkadaşlarını ve ailesini genellikle ikinci planda bırakmakta ya da farkında olmadan ihmal etmektedirler. McKay (2004) işkoliklerin eşleri ve çocukları ile olan ilişkilerinde, bencil davrandıklarını, benmerkezci hareket ettiklerini, iş ile ilgili

hedeflere daha fazla önem verdiklerini, ailelerinin de bu durumu kabul etmesini belediklerini ifade etmektedirler (Erdoğu, 2013; 30-31).

İşkolikliğin sonuçları üzerine yapılan araştırmalarda, çelişkili/tutarsız sonuçlara ulaşılmıştır. Yapılan bir araştırmada, işkoliklerle evli kadınların, ayrılma ve boşanma oranlarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır (Robinson vd., 2001). Spence ve Robbins (1992) akademik pozisyona sahip olan kadın ve erkekleri kapsayan üçlü işkolik tiplerini (çalışmaya bağımlılık, çalışmaya karşı güdülenme, çalışmaktan hoşlanma), davranışsal özelliklerini (mükemmeliyetçilik, yetki vermeme) ve sağlık Şikayetlerini karşılaştırdıkları bir araştırma gerçekteşirmişlerdir. Bu araştırmanın sonucunda kadınların çalışmaya karşı güdülenme, çalışmaktan hoşlanma, iş stresi, iş bağımlılığı ve zaman bağımlılığı skalaları ile çalışmaya karşı ilgi, mükemmeliyetçilik, yetki vermeme şeklindeki davranışları arasında bir farklılık yoktur. Kadınların sağlıkla ilgili Şikayetleri ise erkeklere göre oldukça fazladır. Becker ve Murphy (1988) işkoliklik davranışının kişileri miyop yaptığını, bu kişilerin ilk zamanlarda yaşamlarında meydana gelen negatif etkiler göremediklerini, daha sonraki süreçte ise bu etkilerin olumsuzluklarını yaşadıklarını belirtmektedir (Erdoğu, 2013: 27). Kanada Genel Sosyal Araştırması (Canadian General Social Survey) sonuçlarına göre, yetişkinlerin % 30'unun işkolik olduğu, işkoliklerin % 38'inin ise 100.000\$ ve üzerinde gelire sahip oldukları görölmektedir. İşkoliklerin % 53'ünün haftada 60 saat ve üzerinde çalıştıkları belirtilmektedir. Bu verilerden de anlaşılacağı gibi işkoliklik, kişilerin yaşam stilleri üzerinde belirleyici etkiler yaratmaktadır (Temel, 2006: 119-120). Kanai vd. (1996) Japonya'da 1072 işçi üzerinde Spence ve Robbins İşkoliklik Envanterini (1992) kullanarak gerçekteştirdikleri ve işkoliklik ve iş alışkanlıklarının işçilerin sağlığı ve sosyal yaşamına etkilerini konu alan araştırmalarında, iş alışkanlıkları, işkoliklik eğilimleri ve iş ortamının stres düzeyinin bireyin sosyal yaşamını ve sağlığını olumsuz yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Kanai ve Wakabayashi (2001) 4062 Japon otomotiv işçisi üzerinde yine Spence ve Robbins İşkoliklik Envanterini kullanarak gerçekteştirdikleri araştırmalarında işkoliklik halini nedenleriyle birlikte ele almış, iş ortamı ve iş yükünün iş stresini ve işe bağımlılığı artırarak, işkolikliği tetiklediğini belirlemişlerdir. Araştırmada ayrıca, işkolikliğin güdülenme boyutunun 35-39 yaş arasındaki işçilerde iş stresi ve aşırı iş yüküne paralel olarak arttığı, 50 yaş altındaki işçilerde iş stresinin işten zevk alma eğilimini arttırdığı, ayrıca işe aşırı bağımlılık halinin

aile ilişkilerini olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Snir ve Harpaz (2004) İsrail’de 973 yetişkinin katılımıyla işkoliklik halinin bireysel ve toplumsal etkilerini ele alan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonuçları, erkeklerin kadınlara göre daha yüksek işkoliklik eğilimi gösterdiklerini, işkoliklerin kısa vadeli işlerde daha başarılı olduklarını, ancak uzun vadeli işlerde performanslarının düştüğünü, ayrıca sosyal ve ailevi ilişkilerinin bozulduğunu ortaya koymuştur. İşkoliklikle ilgili yapılan araştırmalar, işkolikliğin bireyin yaşam ve sağlık kalitesinin önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Kubota vd. (2010), hemşirelerde işkoliklikle uyku problemleri arasındaki ilişkiyi incelemişler ve işkoliklik düzeyi yüksek olanların uyanmada güçlük, uyku yetersizliği ve iş yerinde uyuma gibi sorunlar açısından yüksek risk grubunu oluşturduklarını belirtmişlerdir.

### **1.9. İŞKOLİKLİĞİN TEDAVİSİ/ÖNLENMESİ**

İşkoliklik bir davranış kalıbı, çalışma tutumu, sendrom veya bir bağımlılık olarak görülmektedir (Tziner ve Tanami, 2013: 67). Gini (2003) işkolikliğin aynı alanı paylaşan kişiler arasında yayılan bulaşıcı bir hastalık özelliği gösterdiğini ifade etmektedir. İşkolikliğin sonuçları üzerine araştırmalar yapan yazarlar işkolikliğin organizasyonlarda önlenmesi için önerilerde bulunmuşlar ve işkolikliğin tedavi edilmesi gereken bir hastalık olduğuna dair fikir birliği etmişlerdir. İşkoliklik ister kişinin kendisi ve yakınları, ister çalıştığı örgüt için birçok sorunun ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Her geçen gün işkoliklik davranışını sergileyen kişilerin sayısının artması ve buna paralel olarak işkolikliğin ve göstergelerinin neler olduğu konusunda varsayımlar geliştirilmesi işkoliklik ile nasıl başa çıkılacağına dair fikirler oluşmasını sağlamaktadır. İşkolikliğin önlenmesi veya tedavi edilebilmesi için öncelikle işkolik olan kişinin durumu kabullenmesi gerekmektedir. İşkolik olduğunu kabul eden ve tedavi olmak isteyen kişinin farklı uğraşlarla ilgilenmesi ve işini daha az hatırlaması sağlanmalıdır. Killinger (1991) işkolikliğin ancak yeni duyguların keşfiyle tedavi olunacağını ileri sürmektedir. İşkoliklik seviyelerinin aileleri olumsuz etkilediği durumlarda yalnızca işkolik kişinin değil ailelerinde tedavi sürecine destek olması gerekmektedir. Robinson (1996) işkolikliğin aile problemi olarak ele alınması gerektiği üzerinde durmaktadır. Çünkü tedavi süresince aile ve evlilik problemlerinin yanı sıra stres, üzüntü, kaygı, depresyon gibi sorunlara da çözüm aranmalıdır (Bayraktaroğlu ve

Mustafayeva, 2008: 49). İşkolikliğin örgütlerde önlenmesi için de ilk olarak işkolik çalışanların belirlenmesi, çalışma saatlerinin azaltılması ya da daha sağlıklı çalışma imkanlarının yaratılması gerekmektedir (Temel, 2006: 123). Ayrıca işkoliklerin çok çalıştıkları için ödüllendirilmemeleri, tatile çıkmaya teşvik edilmeleri, iş güvensizliği ve iş yüklerinin azaltılması da gerekmektedir (Fassel ve Shaef, 1989). Robinson (2000) tedavi süresince işkoliklerin çalışma tempolarını düşürmelerini, gevşeyip rahatlamalarını, aile bağlarını güçlendirmelerini, sosyal aktiviteleri daha fazla önemsemeyi öğrenmelerini ifade etmekte ve toplumsal yaşamın varlığının da farkına varmaları gerektiğini belirtmektedir.

Örgütlerde işkolikliği önlemek için “kişisel danışmanlık, aile terapisi ve işyeri politikaları ve uygulamaları” olmak üzere üç farklı yöntem uygulanmaktadır. Bu yöntemler şu şekilde açıklanmaktadır (Temel, 2006:123):

**Kişisel danışmanlık:** Bu yöntem işkoliklerin almış olduğu danışmanlık hizmetlerine benzetilmektedir. Örgütler işkoliklerin işkolikler gibi kişisel danışmanlık hizmetlerinden yararlanmalarını sağlamalı ve bu sayede bağımlılık haline gelen iş düzeyini azaltmalarına da imkan tanımalıdır. Bağımlı bireyler sosyal ve psikolojik rehabilitasyona ihtiyaç duymaktadırlar. İşkolik kişi bağımlılığından psikoterapi uygulayarak, psikolojik yardım alarak ve aktif olarak dinlenerek kurtulabilir (Kukk, 2005). Robinson (2000) işkolikler için diğer bağımlıların katıldığı on iki aşamalı iyileştirme programlarının düzenlenmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Dosaliyeva, 2009; 48). Yöntemin işe yaraması için işkolik bireylerle görüşmeler yapılmalı ve bu görüşmeler sonucunda işkolik davranışların nedenleri belirlenip bireylerdeki duygu ve düşüncelerin kesin olarak belirlenmesi sağlanmalıdır. Ayrıca kişilere gerçekleştirmeleri için yeni hobiler ve alışkanlıklar bulunarak kişinin psikolojik olarak rahatlamasına yardımcı olunmalıdır. İşkolik kişiler iş dışı aktivitelerini de işleri ile ilgili seçmeye çalıştıkları için, iş dışındaki zamanlarında farklı hobi ve aktiviteler onları iş düşüncelerinden uzaklaştıracaktır. Ishiyama ve Kitayama (1994)’da kişisel danışmanlık hizmetlerinin önemini vurgulayarak iş yerinde danışmanlık hizmetlerinin gizliliği ve erişilebilirliğinin işkolikliğin önlenmesinde yardımcı olabileceğini savunmaktadırlar.

**Aile terapisi:** Bu yöntemde işkolik bireyin aile üyelerine olan davranışları tespit edilerek işkolikliğe neden olan etkenler belirlenmektedir. Böylelikle ebeveynlerin ve

çocukların birbirlerinden gerçekçi olmayan beklentilerde bulunması engellenmiş olmaktadır. Aile terapisi sırasında işkolikliğin kişide aile sorunlarından kaynaklanıp kaynaklanmadığı ortaya çıkabilmektedir. Bu tip durumlarda aile içindeki sorunların giderilmesi için danışmanlık hizmeti alınabilir, ancak eğer işkoliklik kişinin kendisi ya da örgütsel sebeplerden dolayı kaynaklanan bir durum ise, işten eve çatışma şeklinde yansıyan sorunların giderilmesi için işkoliklik adına çözümler oluşturulabilir.

**İşyeri politikaları ve uygulamaları:** Bu yöntemde ise işkolik çalışanlar örgüt tarafından farklı aktivitelere yönlendirilerek çok çalışmak yerine yaratıcılığa teşvik edilmesi sağlanmaktadır. Aynı zamanda çok çalışanın değil verimli çalışanın ödüllendirildiği bir sistemin oluşturulması da gerekmektedir (Erdoğu, 2013: 33-34).

İşkoliklik davranışlarının önlenmesinde yöneticilere önemli görevler düşmektedir (Haas, 1991). Haas'a göre işkolik iş görenlerin aşırı çalışma isteklerinin, çalışan destek programları ya da iyileştirme programları ile düzenlenmesini sağlamak mümkündür. Yöneticiler işkolikliği teşvik etmek yerine sağlıklı çalışmayı benimsetmeli, gün sonunda işkolik çalışan ile günün müzakeresini yapmalı ve gelecek gün için planlama yapmalıdırlar. Bu sayede işkoliklik aşırı ve verimsiz çalışması engellenebilmektedir. Ayrıca örgüt tarafından işkoliklere yönelik programlar düzenlenmeli, bu program işe yönelik alternatiflerin tanımlanması, hiçbir şey yapmadan da tatmin olunabilmesine yönelik önerilerin belirlenmesi ve iş dışında hobilerin geliştirilmesi gibi konuları kapsamalıdır. Yöneticiler çalışanlarının iş alışkanlıklarını yakından takip ederek işkolik çalışanlara yardımcı olmalı ayrıca iş-aile dengelerini sağlama konusunda da destek olmalıdırlar. Bununla birlikte, örgütler işkolik iş görenlerin aileleri ile zaman geçirmekten zevk alabilmelerini sağlamak için organizasyon içinde ailelerin de dahil olduğu aktiviteler düzenlemelidirler. Bu aktiviteler, iş görenler için hem bir ödül olmakta hem de aile üyelerinin iş özel yaşamında destekleyici olmaktadır (Burke, 1999).

İşkolikliği engellemenin bir başka yolu da “zaman yönetimi”dir. İşkolikler çalışma zamanlarını planlayarak kendilerine ve yakınlarına daha çok zaman ayırabilmektedirler. Ayrıca bireyin “burada ve şu an” ilkesini uygulayarak iş yerinde bulunduğu sürece kendini işe verip iş çıkışında işle ilgili bütün sorunları iş yerinde bırakması da gereklidir (Dosaliyeva, 2009: 48).

Van Wijhe-Van vd. (2010) işkolikliğin önlenmesi konusunda literatürde yer alan birincil, ikincil ve üçüncül önleme yöntemlerinin (Murphy, 1988) kullanıldığını ifade etmektedirler. Birincil önleme yönteminin amacı işkolik olmayan çalışanlar arasında işkoliklik riskini azaltmak, ikincil önleme yönteminin amacı ek iş yapmaya neden olabilen mümkün tetikleyicilerle başa çıkmak için işkoliklik riski altında olan grubu eğitmek ve üçüncül önlemenin amacı ise işkolikliğin olumsuz etkilerini mümkün olduğunca en aza indirmektir. Yazarlar organizasyonların örgüt kültürlerini değiştirerek de işkolikliğin önlenmesine katkıda bulunabileceklerini savunmakta ve iş ile eğlence arasında net sınırlar koyarak iş-yaşam dengesinin önemini vurgulayabileceklerini de belirtmektedirler. Ayrıca çalışanlar e-posta hesaplarına erişimi kapatarak akşamları ve hafta sonları evde çalışmaktan caydırılmalı ve yapılması gereken işin de normal çalışma saatleri içinde yapılması sağlanmalıdır.

#### **1.10. KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN İŞKOLİKLİĞİN ÖNEMİ**

Modern ekonomik yapıda hizmetler sektörü içinde yer alan turizm sektörü konaklama, yiyecek-içecek, ulaştırma, haberleşme, eğlence ve benzeri ekonomik faaliyet alanlarında üretim yaptığından karmaşık özellikler gösteren bir sektördür. Turistik mal ve hizmet üretiminin spesifik özellikleri ve sektörün yapısal bütünleşmesinde hakim olan emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi bazı üretim dallarında belirli oranlar dışında mümkün olmadığından "insan" faktörü ön plana çıkmaktadır (Kozak, 1999:17). Bugünkü ve gelecekteki önemi sürekli artan turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran en önemli özellikte, bu sektörün hizmet sektörü oluşu, dolayısıyla turistik ürünlerde kaliteye ulaşabilmenin tek yolunun insan gücüne bağlı olmasıdır (Oral vd. 1994: 221). Turizmde diğer hiçbir sektörde olmadığı kadar fazla müşteri-çalışan ilişkisi göze çarpmaktadır. Bu yoğun ilişki aynı zamanda tüketicilerin turizm ürün ve hizmetlerine yönelik olumlu ya da olumsuz düşüncelerinin oluşmasında da önemli bir unsurdur (Angelo ve Vladimir, 2001). Ekonominin hiçbir sektörü, turizm sektöründe olduğu kadar insanlarla ya da bireylerle doğrudan doğruya ilgili değildir. Bir taraftan turizm talebini oluşturan bireysel faaliyetler ve bireylerin doğrudan hareketleri, diğer taraftan da turizm arzına anlam kazandıran ve talebe yanıt verebilecek duruma getiren en önemli unsur yine bireylerdir (İçöz, 2001: 15). Çağdaş yönetim yaklaşımları, örgütün insan boyutuna

büyük önem vermektedirler. Hizmet sektöründe, dolayısıyla otel işletmelerinde insan boyutunun ön planda olması nedeniyle, bu durum daha belirgin olarak önem kazanmaktadır. Zira konaklama sektörü, nitelikli işgücü istihdam etme zorunluluğunda olan bir sektördür. Çünkü otel işletmeciliğinin esası “insan gücüne” dayanmaktadır (Saldamlı, 2000: 292). Sektörde en fazla çalışan sayısı da konaklama işletmelerinde bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışma 7/24 hizmet sunumu olarak gerçekleşmektedir (Yılmaz, 2014: 89). Bir üretim faktörü olarak insan unsurunun önemi otel işletmelerinde diğer işletmelere göre daha yoğun hissedilmektedir. Otel işletmelerinde telefona yanıt vermek, odaları temizlemek, müşterileri karşılamak ve kabul etmek, yiyecekleri ve içecekleri hazırlamak, bulaşıkları yıkamak, servis yapmak ve donanımları, elektrik, su tesisatlarını vb. tamir etmek çalışan personel tarafından gerçekleştirilmektedir (Özcan, 2011: 53). Konaklama işletmelerinde işlerin çeşitliliği istihdam edilen iş görenin çeşitliliğine ve sayıca fazla olmasına neden olmaktadır. Bu tür işletmelerde amaç, kaliteli hizmeti emek gücünden en iyi biçimde yararlanarak vermektir. Konaklama işletmelerinde insan gücü gereksinimlerinden kaynaklanan ve birbirinden farklı düzeyde eğitim ve beceri gerektiren işlerden söz edilebilir. Bunlar bagaj taşıyıcısı, sebze hazırlayıcısı, dosya memuru ve oda hizmetlisi gibi temel düzeydeki işler; resepsiyon memuru, garson, kat hizmetleri şef yardımcısı, muhasebe memuru, kazancı gibi ikinci düzeydeki işler ve ön büro müdürü, kat hizmetleri müdürü, yiyecek içecek müdürü, baş aşçı, genel müdür gibi üçüncü düzeydeki işlerden oluşmaktadır (Çolakoğlu ve Kılınç, 2005: 81-85).

Müşterilerle direkt ilişki içerisinde olmak zorunda olan personeller aslında işletmeye rekabet üstünlüğü kazandıran en önemli unsurdur. Bu açıdan, hizmet sektöründe yer alan ve işletme başarısının temelde çalışana bağlı olduğu otel işletmelerinde bu kaynak (iş görenler) daha da önem kazanmaktadır. Dolayısıyla otel işletmelerinde iş görenlerden maksimum fayda sağlanması, onlara yatırım yapılmasına ve onların tatmin edilmesine bağlıdır (Kayran, 2013: 20). İlgili yazında otel işletmelerindeki iş gücünün örgütsel etkinliğe ulaşmada en önemli kaynak olarak kabul edildiği görülmekte ve otel işletmelerinde insan unsurunun önemine dikkat çeken birçok araştırmaya da rastlanmaktadır (Mullins, 1995: 8, Akoğlan ve Kozak, 1995: 36; Saldamlı, 2000: 292, Usal ve Kurgun, 2006: 1). İçöz (1991), otel işletmelerinde en üst düzeydeki yöneticiden, en alt kademedeki iş görenlere kadar gerekli niteliklere sahip



olmayan iş görenlerin bulunması durumunda otel yatırımının istenildiği kadar çağdaş ve kaliteli olmasına rağmen işletmenin verimli çalışmasının mümkün olmadığını ifade etmektedir. İlkiz ve Hitay (1992), turizmde gelişmiş ülkeleri ilginç ve çekici kılan unsurun sadece maddi kaynakları, yatırımları, tarih ve tabiat zenginlikleri değil, onları değerlendiren insan gücü olduğunu belirtmektedir. Sü (1999) ise, otel müşterilerinin memnuniyeti üzerinde otelin konaklama ve yiyecek-içecek standartları kadar, iş görenlerin kibarlığının, yardımseverliğinin ve kişisel özelliklerinin de etkili olduğunu savunmaktadır. Sonuç olarak müşteri perspektifinden bakarak faaliyetlerine yön veren konaklama işletmelerinin rakiplerine kıyasla kaliteyi daha çok yükselttiklerini, müşteri tatminine daha fazla katkıda bulduklarını ve amaçlarına daha etkin bir şekilde ulaştıklarını destekleyen çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Saura vd. 2005: 498). Bu nedenle iş görenler örgütlerde oldukça önemli sermaye olarak görülmektedirler. Ancak işkolik olarak adlandırılan iş görenlerin bilinenin aksine örgüte faydasından çok zararı bulunmaktadır. Akdağ ve Yüksel (2010) işkoliklerin mutsuz, sağlıksız, iş yaşam dengesini bozan, işte ve özel hayatta problemleri trajik kişiler ve sorun çıkaran obsesif çalışanlar olduklarını ifade etmektedirler. Bu nedenle işkolik çalışanlar başkalarının yaptığı işleri beğenmedikleri ve yetersiz işbirliği yaptıkları için kişiler arası çatışma yaşamakta, bu çatışma nedeniyle örgütün huzurunu bozabilmekte, ayrıca yanlış çalışma şekillerinden dolayı da örgütün verimini düşürebilmektedirler. Özellikle müşterilerle etkileşim halinde bulunan iş görenlerin/duygu işçilerinin sergiledikleri davranışlar bizzat müşteriler tarafından görülmekte ve gözlemledikleriyle memnuniyet düzeyleri artmakta veya azalmaktadır. Aslında aşırı çalışmayı seven insanların müşterilere sergiledikleri hizmetin de çok iyi olması beklenmektedir. Ancak aşırı çalışma sonucu oluşan fiziksel ve psikolojik yıpranma her ne kadar yapılan iş çok sevilse de verilecek hizmetin önüne geçecektir. Bu durumda da işkolik çalışan çok çalıştığını, başarılı olduğunu ve örgüte faydası olduğunu düşünmesine rağmen işletmenin daha düşük kar elde etmesine neden olacaktır. Bu nedenle her işletmede olduğu gibi konaklama işletmelerinde de gerek müşteriyle birebir iletişim halinde bulunan departman çalışanlarının gerekse arka plandaki çalışanların işkolik olmalarının önüne geçilmesi gerekmektedir. Özellikle konaklama işletmelerinde işinde mutsuz ya da stres yaşayan bir personelin konuğunu tatmin edemeyeceği ve kendisi ile müşteri açısından işletmeye bağlılık sağlayamayacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir (Sarıışık, 2008: 167).

## İKİNCİ BÖLÜM

### HİZMET ODAKLILIK

#### 2.1. HİZMET KAVRAMI

Hizmet kavramı, insan ve makineler tarafından insan gayretiyle üretilen ve tüketicilere doğrudan fayda sağlayan ve fiziksel olmayan ürünler olarak ifade edilmektedir (Skinner, 1990: 631). Kavram ilk defa 1700’lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından sistematik bir şekilde ele alınmış ve tarımsal faaliyetlerin dışında kalan tüm faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın, günün şartları dahilinde tarım ile uğraşan insanların çokluğu nedeniyle ortaya konulduğu düşünülmelidir. Ancak bu tanım, günümüzde pek yeterli ve anlamlı olmaktan uzaktır (Korkmaz, 2006: 35). Hizmet kavramı literatürde ise Adam Smith’in “Ulusların Zenginliği” çalışmasında geçmektedir. Klasik ekonominin en önemli kuramcılarında olan Adam Smith somut ve soyut çıktıları olan üretimleri birbirinden ayırmış, soyut olanların hiçbir değer yaratmadığını belirtmiş ve somut bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetleri hizmet olarak tanımlamıştır. Ana belirleyicisi, ticarete ihraç edilebilen somut ürünleri yaratan faaliyetler olarak tanımlanan ulusal verimliliklerdir (Vargo ve Lusch, 2008: 2). Ancak Smith’den bugüne dek çok şey değişmiştir. Marshall, somut malların onları üretirken ve tüketiciye ulaştırırken gerçekleştirilen soyut hizmetler olmasa asla var olamayacağını söyleyerek bu görüşün değişmesini sağlamıştır (Özer ve Özdemir, 2007: 4).

Hizmet kavramı farklı yazarlar tarafından müşterinin sahipliğinde bir şeyin ya da bir kişinin durumundaki değişimler (Hill: 1977), faaliyetler, eylemler ya da süreçler ve tekrarlar (Edvarsson, 2005), bir müşteri ve belirli bir iş gören arasında kişisel bir ilişki yoluyla gerçekleşen soyut bir deneyim (Petrillose: 1995), bir tarafın diğerine sunduğu, temelde dokunulmayan ve bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan herhangi bir faaliyet ve fayda (Kotler ve Armstrong, 2004), belirli bir sosyal çevrede, bir tarafın diğer tarafın ihtiyaçlarını algıladığı biçimde karşılama girişimi (Shames ve Glover, 1989), tüketicilere fayda sağlayan eylemler, süreçler ve performanslar (Zeithaml ve Bitner, 2003), tüketicilerin mülkiyetle ilişkisi olmaksızın satın aldıkları faydalar (Mucuk, 2001), çıktısı fiziksel bir ürün ya da yapı olmayan, genellikle üretildiği yerde tüketilen ve kullanıcıya zaman tasarrufu, konfor, sağlık ve benzeri şekilde değerler sağlayan,

soyut ekonomik faaliyetler (Değermen, 2006), zaman, yer, biçim ve psikoloji bakımından yarar sağlayan ekonomik faaliyetler (Parasuraman vd. 1985), bir malın satışı ile bağlantılı veya tek olarak satışa sunulan tatminler ve faydalar sağlayan aktiviteler (Özer, 1997) olarak ifade edilmektedir. Kotler (1999)'e göre hizmet bir tarafın diğerine sunduğu, temel olarak dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliği ile sonuçlanmayan, üretilmesi fiziksel bir ürüne bağlı olan ya da olmayan bir faaliyet veya fayda şeklinde tanımlanmaktadır. Kuşluvan (1999) hizmeti tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanıp yerine getirilen ve mübadeleye konu olan soyut ve fark edilir faaliyet olarak ifade etmektedir. Amerikan Pazarlama Birliği/American Marketing Associating (AMA) hizmeti, satışa sunulan veya malların satışıyla birlikte sağlanan eylemler, yararlar veya doyumluklar olarak tanımlamıştır. Bu tanım bir süre kabul görmüş ancak mallar ve hizmetleri uygun biçimde ayırmaması yönü ile zayıf bulunmuştur. Daha sonra AMA hizmet tanımını “bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doyumluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir” şeklinde geliştirmiştir (Yaşayacak, 2014: 4). Grönroos (1990)'a göre hizmet mutlaka olmasa da doğal olarak az ya da çok dokunulmaz bir yapısı olan, tüketici ve hizmet personeli veya hizmeti sağlayanın fiziksel kaynakları, malları veya sistemleri arasındaki etkileşim anında oluşan ve müşteri problemlerine çözüm olarak sağlanan bir faaliyet veya faaliyetler dizisidir. Öztürk (2007) çalışmasında hizmetlerin tarihsel tanımlarına yer vererek hizmet kavramının tarih boyunca nasıl tanımlandığını ifade etmiştir. Tablo 2.1'de hizmetin tarihsel süreçteki tanımları yer almaktadır.

**Tablo 2.1.** Hizmet Kavramının Tarihsel Tanımları

Fizyokratlar (- 1750)	Tarımsal üretim dışındaki tüm faaliyetler
Adam Smith (1723-1790)	Somut bir ürünle sonuçlanmayan tüm faaliyetler
J.B.Say (1767-1832)	Ürünlere fayda ekleyen, tüm imalat dışı faaliyetler
Alfred Marshall (1842-1924)	Yaratıldığı anda varlık bulan mallar (hizmetler)
Batı ülkeleri (1925-1960)	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan hizmetler
Çağdaş tanım	Bir malın biçiminde değişikliğe yol açmayan bir faaliyet

**Kaynak:** Öztürk, 2003: 3

Hizmetin tanımının kusursuz bir şekilde yapılmasının zor olduğu ortadadır. Dolayısıyla, hangi faaliyetlerin hizmet faaliyetleri olarak değerlendirilebileceğini söylemek de her zaman mümkün olmamaktadır. Bunun yanında, günümüzde somut

mallar üreten birçok işletmenin, özellikle pazarlama amacıyla, hizmete önem verdiklerini vurgulamaları ve bunu ön plana çıkartmış olmaları hizmetlerin kapsamının belirsiz bir hale gelmesine neden olmaktadır (Korkmaz, 2006: 37).

## 2.2. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ

Hizmet süreci, talebe bağlı olarak müşteriler önünde yerine getirilmesi gereken karmaşık ve büyük oranda birbirini etkileyen işlemler içermesi nedeniyle üretim sürecinden farklılık arz etmektedir. Diğer bir ifade ile, hizmetin ürün gibi daha önceden belirli bir standart dahilinde imal edilmesi ve talep doğduğu zaman değişime sokulması mümkün değildir. Hizmet, talebe bağlı olarak anında hazırlanan ve sunulan, üretim ve sunum aşamalarında müşterilerin de yer aldığı, birbirini etkileyici ve eşgüdümlü işlemlerden oluşan süreçler toplamıdır. Literatürde hizmetlerin özellikleri ile ilgili pek çok tartışma ve fikir ileri sürülmektedir. Hizmetler genelde mallar ile karşılaştırılmaktadır (Kanten, 2006: 11-12). Hizmeti fiziksel mallardan farklı kılan bir takım özellikler bulunmaktadır. Fiziksel malların temel özellikleri; dokunulabilirlik, türdeş olması, üretim ve dağıtımın tüketimden ayrılmış olması, temel değerlerin fabrikada üretiliyor olması, müşterilerin genellikle üretim sürecine katılamaması, stoklanabilirliği ve sahipliğin transfer edilebilirliğidir (Grönroos, 2000: 47). Hizmetler ise, fiziksel malların tam tersine dokunulamaz, türdeş olmayan, üretim ve tüketimin eş zamanlı olmadığı, bir faaliyet ya da süreçten oluşan, temel değerlerin alıcı ve satıcıların etkileşimleri ile oluştuğu, müşterilerin üretim sürecine katıldığı, stoklanamayan ve sahipliğin transfer edilemediği özelliklere sahiptir (Üner, 1998: 20). Tablo 2.2’de Grönroos (2000)’un yaptığı hizmetler ve mallar arasındaki temel farklılıkları gösterilmektedir.

**Tablo 2.2.** Hizmetler ve Mallar Arasındaki Farklılıklar

<b>Mallar</b>	<b>Hizmetler</b>
Somut	Soyut
Homojen	Heterojen
Üretim ve dağıtım tüketimden ayrılır	Üretim, dağıtım ve tüketim eş zamanlı
Nesne	Faaliyet ya da süreç
Fabrikada üretilen öz değer	Alıcı ve satıcı etkileşiminde üretilen öz değer
Müşteriler üretim sürecine katılmaz	Müşteriler üretim sürecine katılır
Stoklanabilir	Stoklanamaz
Mülkiyet devri	Mülkiyet devri olmaz

**Kaynak:** Grönroos, 2000: 47

- Hizmetlerin temel özelliklerinden birisi soyut olmalarıdır. Beş duyardan bağımsız bir şekilde gerçekleşen hizmetler; yer, insan, ücret, ekipmanlar ve iletişim araçlarıyla görülebilir (somut) hale getirilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2004). Böylece tüketicilere fiziksel ve sosyal kanıtlar sunularak tüketicilerin hizmetleri fark etmeleri sağlanabilmektedir (Kozak, 2008). Hizmetlerin dokunulabilir özelliği olmadığından tüketici hizmetin kalitesiyle ilgili somut ipuçları bulmaya çalışır; hizmetin verileceği ortamdan, verecek insanlardan daha önce bu hizmeti almış insanlardan ve fiyattan aldığı bilgilerle hizmeti somutlaştırmaya çalışmaktadırlar (Mucuk, 2001). Hizmetlerden sağlanan yararlar deneyime dayalıdır. Müşteri hizmetin değerini ve niteliğini ancak satın aldıktan sonra, hizmetin tüketilmesi veya satın alınması sürecinde değerlendirmektedir (Uyguç, 1992: 23).

Hizmetlerin soyut olma özelliği nedeniyle ortaya çıkan bazı önemli noktalar bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Yumuşak, 2006: 12-13):

- Hizmetler, patent aracılığıyla korunmazlar. Dolayısıyla kolaylıkla taklit edilebilirler.
- Hizmetler mallar gibi teshir edilip, tanıtılamazlar. Örnek olarak raflarda ve vitrinlerde teshir edilmesi ve sergilenmesi söz konusu değildir.
- Hizmetlerin fiyatlandırılması zordur. Hizmetin bir biriminin fiili maliyetini belirlemek ve kalite-fiyat ilişkisini kurmak çok zor olmaktadır. Bu yüzden fiyat oluşturmada objektif kriterler oluşturmak neredeyse mümkün değildir.
- Somut olmadıkları için kalitelerinin değerlendirilmesi müşteri açısından zordur.
- Hizmetlerde heterojenlik (değişkenlik) mallara göre daha fazladır. Heterojenlik hizmetlerin performansında yüksek derecede çeşitliliği ifade etmektedir. Aynı zamanda hizmetlerin hizmeti sağlayan kişiye, sağlandığı zamana ve yere bağlı olarak büyük ölçüde değişkenlik göstermesiyle ilgilidir. Heterojenlik ya da homojen (tek biçimli) olmama, hizmetlerin standartlaştırılmamasını açıklayan önemli bir özelliktir. Özellikle de emek yoğun hizmetlerde, hizmetler insanlar

tarafından üretilen performanslar olduğundan, tek biçimli ya da tek tip bir çıktıya ulaşmak çok zordur (Özer ve Özdemir, 2007: 20). Aynı hizmetin sunan kişiye göre değişmesinin yanında, aynı kişinin sunduğu hizmetin kalitesi farklı zamanlarda değişebilir. Kişinin moral durumu, iş yükü, kişilik özellikleri gibi pek çok faktör, aynı kişinin sunduğu hizmetin kalitesini değiştirebilir. İşletmeler sundukları hizmetin kalitesini yükseltmek için hizmette standart sağlamaya özen göstermek durumundadırlar. Bunun için, personelin titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, motive edilmesi, hizmet standartlarının oluşturulması ve bunların hizmet sağlayacak personele iletilmesi gerekmektedir (Mucuk 2001). Nicoulard (1989)'un da vurguladığı gibi hizmetlerde homojenliğin eksikliği, tasarım, üretim ve teslim aşamalarında tüm ürün geliştirme süreci boyunca çeşitli zorluklar yaratmaktadır. Bu durum hizmet işletmelerinin çıktılarının, üretim işletmelerinin çıktılarında çok daha zorlukla kontrol edilmesine neden olmaktadır (Edgett ve Parkinson, 1993: 26). Akademisyenler değişkenliğe olan gereksinimi kitlesel kişiselleştirme (mass customization) ve müşteriselleştirme (post-kitlesel kişiselleştirme/post-mass customization) başlıkları altında toplayarak incelemişlerdir. Pazarlama bakış açısıyla değişken özellik taşıyan (müşteriye göre değişen/kişiye özel) sunumların özünün soyut ya da somut olup olmadığına bakmaksızın temel hedef olduğunu ileri sürmüşlerdir (Özer ve Özdemir, 2007: 21).

- Hizmetlerde üretim ve tüketim eş zamanlıdır. Somut bir mal önce üretilip depolanmakta, daha sonra ise satılıp tüketilmektedir. Ancak hizmetlerin üretildiği anda tüketilme zorunluluğu vardır. Bu durumda hizmeti alan müşterilerin hizmetin verildiği yere gelmesi ve üretim sürecine dahil olması gerekmektedir. Müşteri birçok hizmetin sunumunda (kuaförlük ve havayolunda olduğu gibi) hazır olmalıdır. Eş zamanlı üretim ve tüketimin bir sonucu olarak, hizmet üretenler kendilerini ürünün bir parçası ve müşterileri hizmet deneyiminin önemli bir girdisi olarak görmektedirler. Hizmetler eş zamanlı olarak üretilip tüketildikleri için kitlesel üretim neredeyse imkansızdır. Genellikle, merkezileşme yoluyla ölçek ekonomisine ulaşmak da zordur (Korkmaz, 2006: 39). Hizmetlerin üretildiği anda tüketilmesi, bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. Hizmetlerin ayrılmazlık özelliği nedeniyle hizmeti

sunan personel ile müşteri arasında iletişim de zorunlu olmaktadır. İletişim sonucunda, işletmenin karşılaşılabileceği problemlerin giderilmesi ve talebin sürekliliğini sağlayarak işletmenin atıl kapasite ile çalışmasının engellenmesi de sağlanır. Müşterilerin hizmet sürecindeki bu rolünde, müşterinin bilgisinin, tecrübesinin, motivasyonunun ve kendine olan güveninin bile hizmet sisteminin performansını etkileyebilecek olması da göz ardı edilmemelidir. Sonuçta ortaya çıkan hizmet kalitesi hizmet işletmesinin etkinliği kadar müşterinin etkinliğiyle de doğru orantılıdır (Yumuşak, 2006: 13-14).

- Hizmet ve mallar arasındaki ayrımı yaratan farklardan birisi de hizmetin diğer fiziksel ürünler gibi kullanılmadığı durumlarda stoklanamamasıdır. Hizmetlerin stoklanamaması, dayanıksız olması, saklanamaması, iade edilmemesi ve yeniden satılmaması anlamlarına gelmektedir (Zeithaml ve Bitner: 2003). Bir mal üretildikten sonra satılacağı güne kadar stoklanabilirken, hizmetler üretildiği anda tüketilmekte ve ileri bir tarihe aktarılamamaktadır. Saat 07:00 de İstanbul Ankara seferi yapan bir uçaktaki boş koltuklar, o sefer için kaybedilmiş kapasite anlamına gelir. Kullanılmamış olan bu kapasite başka bir zaman da kullanmak için saklanamaz. 100 odalı bir otel, o gün için 70 odasını satabiliyorsa, geri kalan 30 odayı stoklayıp, ertesi güne 130 oda satamaz. Her odanın geliri o gün içindir ve satılmayan odaların potansiyel geliri hiçbir şekilde telafi edilemez. Dolayısıyla, satılmayan her oda otel işletmesi için bir gelir kaybıdır (İçöz 2001). Kamu taşımacılık şirketleri ve PTT'nin talebin yoğun olduğu dönemlerde ücretleri yüksek seviyeye çekerek talebi azaltmakta ve diğer saatlere yaymaktadırlar (Oğuz, 2010: 10). Bir restoranın sandalyeleri bos kaldığı tarihte stoklanıp daha sonra satılamaz. İşletmelerin sabit giderleri de göz önünde bulundurulduğunda, satılmayan her bir restoran sandalyesi işletmeler için önemli bir kayıp oluşturmaktadır. Bu nedenle, özellikle mevsimlik dalgalanmaların yaşandığı sektörlerde mevsim dışı zamanlarda hizmetler cazip hale getirilerek talep yaratılmaya çalışılmaktadır. Örneğin, otellerde sezon dışı zamanlarda kongre ve seminer organizasyonlarının düzenlenmesi gibi (Korkmaz, 2006: 40).

Hizmetler birer “performans” olarak nitelendirilebileceği için fiziksel dayanıklılıkları yoktur. Bu dayanıksızlık özelliği nedeniyle, hizmetler

tüketicilerin ihtiyaçlarından önce üretilip, satılana kadar depoda stoklanamaz. Hizmetler stoklanmadığı için birçok hizmet işletmesi talep ve arzı dengelemek konusunda büyük problemlerle karşılaşmaktadır. Hizmet sektöründe talep dalgalanmaları oldukça sık karşılaşılan bir durumdur (Görker, 1998: 6). Talep, mevsimden mevsime, aydan aya, haftadan haftaya, günden güne hatta saatten saate, mekandan mekana değişmektedir. Bu nedenle, hizmet işletmelerinde talep düzenli hale getirilirse hizmet dayanıksızlığı problem olmayacaktır. Hizmetlerin dayanıksızlığı ve talebin inişli çıkışlı olması hizmet işletmesi yöneticilerinin arz ve talebi eşleştirmek için hizmet planlamasına ilişkin önlemler almasını gerektirmektedir (Bozkurt, 2008: 8). Örneğin, iş çıkışı saatlerindeki yoğun talep dolayısıyla, toplu taşımacılık işletmeleri, gün içindeki sakin saatlere göre daha fazla araç, ekipman ve işgücüne ihtiyaç duyarlar. Bu sebeple hizmet işletmeleri, arz ve talebi dengelemek için stratejiler geliştirirler. Mesela oteller, sezon haricinde daha düşük fiyatlar uygulamakta, restoranlar, talebin yoğun olduğu saatlerde part-time garsonlar çalıştırmaktadırlar (Kotler ve Armstrong, 1996). Hizmete olan talebin beklenenin altında olması durumunda, atıl hizmet kapasitesi bir fırsat maliyetine neden olurken, talebin beklenenin üstünde olduğu durumlarda ise hizmeti sunan işgücünde bir yetersizlik, buna bağlı olarak da müşteri tatminsizliği ve olumsuz firma imajı ortaya çıkar (Atılğan, 2001: 25).

- Hizmetlerin en önemli özelliklerinden biri de hizmet ürünlerinde sahipliğin olmamasıdır. Hem mallar hem de hizmetler mübadele işlemi yoluyla satın alınmaktadır. Mübadele işlemi malların fiziksel hareketini gerektirmekte ve malların sahipliği de satıcıdan satın alana geçmektedir. Mübadele işleminde hizmetlerin ise mülkiyetleri satın alınamamakta yani bir hizmetin mülkiyetinin el değiştirmesi söz konusu olmamaktadır. Hizmet ürünlerinde mülkiyet devri değil belirli bir süre için kullanım hakkının satın alınması söz konusudur. Sahip olunan da hizmetin kendisi değil, hizmetten elde edilen faydadır. Ayrıca aynı hizmetin tekrar tekrar birden fazla tüketiciye satılması ve kullanılması da söz konusudur. Tatil için deniz kıyısındaki bir otele giden kişi oteli satın almamakta fakat otelin konaklama, ağırlama hizmetlerinden faydalanmakta aynı zamanda deniz ihtiyacını da gidermiş olmaktadır. Aynı zamanda bir aracı kiralamak, berberde saçını kestirmek veya lokantada akşam yemeği yemekte kişiyi herhangi



bir şey sahibi yapmamaktadır. Burada kullanıcılar hizmeti satın alırken ve kullanırken hizmet üreticisine bağımlıdır (Mucuk, 2001).

Hizmetlerin kendilerine özgü özelliklerinden dolayı hizmet üreten işletmeler mal üreten işletmelere göre farklılıklar göstermektedir. Hizmet işletmelerinde üretim yönetiminde esneklik bulunmamaktadır. Hizmet işletmeleri, hizmetlerin soyut olması ve depolanamaması yüzünden geleceğe yönelik satış artırma planları yaparken mevcut üretim kapasitesini değiştirmek zorundadır. Örneğin bir otel, kısa vadede kiralayacağı oda sayısını artıramaz ve satışların düşmesi karşısında bazı odaları kapatarak maliyetleri azaltamaz. Bu durum, hizmet işletmeleri için önemli bir sorun kaynağıdır. Çünkü satış artırma çabaları sonunda, talep artmış olsa bile, günlük satış kapasitesi üzerine çıkma imkanı yoktur. Hizmet işletmeleri genellikle emek yoğun biçimde çalışırlar. Yani birim çıktı başına daha az donanım gerektirir. İş akışı, makinelere bağlı olan sanayi işletmelerine göre bu özellik, hem hizmet üretiminin kontrolünü zorlaştırır hem de stratejilerin geliştirilmesinde belirsizliği artırır. Hizmet işletmelerinin kaliteyi ve miktarı ölçme imkanları da sınırlıdır. Çünkü hizmet kalitesini ölçmenin tek yolu tüketiciye sunulurken kontrol etmektir. Ancak bu yöntem de sağlıklı işlemeyebilir. Hizmetin müşteriye vereceği doyum subjektiftir, yani hizmetleri ölçecek objektif standartlar ya mevcut değildir ya da çok belirsizdir. Diğer taraftan aynı durum, hizmet işletmelerinin miktar standardı için de geçerlidir. Örneğin bir doktorun bir günde kaç hasta muayene ettiği belirlenebilir. Hatta hastalar, şikayetlerine göre sınıflandırılarak istatistikler çıkartılabilir. Ancak doktorun bu hastaların her birine sağladığı hizmet miktarını ölçmek kolay değildir. Ayrıca doktorun günlük muayene kapasitesinin tam olarak ne olacağı, önceden kestirilemez. Bu nedenle hizmet işletmelerinde genellikle hedeflerin yaklaşık oranlarla belirlenmesi yeğlenir. Hizmet işletmelerinde maliyet hesaplamalarının yapılması da zor olmaktadır. Özellikle birim maliyetlerin belirlenmesi, işletme için önemli bir sorun olabilir. Kuşkusuz bu zorluk, hizmet işletmelerinde birim üretimlerin fiyatlandırılmasını da etkilemektedir. Hizmet işletmelerinin bir diğer özelliği pazara yakın olmalarıdır. Hizmet işletmeleri, üreten ile satın alan arasında doğrudan ilişki gerektiği için pazara yakın olmak zorundadırlar. Bu özellik, hizmet işletmelerinin faaliyet alanlarını sınırlandırarak olumsuz bir etki yaparken müşterilere ve rakiplere yakın olmasına bağlı olarak bazı üstünlükler de sağlayabilir. Bu genellemeye rağmen, bazı hizmet işletmeleri (acenteler, komisyoncular gibi) aracı kurumlar

kullanabilmektedirler. Bu tür bir dağıtım kanalı da yine mal üreten işletmelerden farklı bir nitelik gösterir. Mal üreten işletmelerde olduğu gibi hizmet işletmelerinde de pazar hacminin belirlenmesi, pazarın tanımlanmasında yeterli olmaz. Bir hizmetin pazarı, birbirine benzer nitelikte bir dizi istekten meydana gelir ve satın alınan hizmetin, tüketicilerin isteklerini tatmin edeceği varsayılır. Dolayısıyla hizmet pazarının tanımlanmasında sunulacak hizmetin niteliklerinin de açıklanması gerekir. Hizmet işletmelerinin pazarının tanımlanmasına tüketici isteklerinin incelenmesi ile başlanmalıdır. Diğer taraftan satışa arz edilen hizmetin, alım veya kullanım sıklığı önemli bir faktör olarak göz önüne alınmalıdır (Bozkurt, 2008: 11-12).

### 2.3. HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI

Hizmet kavramının tanımlanmasında yaşanan karmaşa, kapsamını belirleme ve sınıflandırma alanlarına da yansımıştır Çok farklı çeşitleri olan hizmetler farklı yazarlarca farklı esaslara göre sınıflandırılmışlardır (Özer ve Özdemir, 2007: 13). Hizmetlerin sınıflandırılması, işletme yöneticilerine, diğer sektördeki gelişme ve değişimleri izleme ve değerlendirme fırsatları sunmaktadır. İşletmeler, bu fırsatları değerlendirerek rakiplerinin öne geçme şansını yakalayabilmektedirler. Sınıflandırma sayesinde yöneticiler, hangi hizmet işletmesiyle ortak noktalarda hareket ettiklerini veya hangi işletmelerde ortak noktada hareket etmediklerini belirleme imkanı bulmaktadırlar (Karahan, 2006: 28). Hizmetler ve bu hizmetleri sunan firmaların sahip oldukları farklı özellikler, birbirinden çok farklı faaliyetlerle uğraşmaları, hizmetlerin sınıflandırılması esnasında birçok zorluğu da beraberinde getirmektedir. Kimi işletmeler global ölçekte hizmet verirken aynı işi yapan başka bir işletme bu faaliyeti daha küçük ölçeklerde yapabilmektedir. Böyle bir durumda bu iki işletmeyi aynı sınıflar içinde ele almak mümkün değildir (Hancıoğlu, 2010: 5).

Hizmetlerin sınıflandırılmasında en yaygın kullanılan ölçüt, gerçekleştirilen *faaliyet/eylem türünün* belirlenmesidir. İstatistikler üretim yöntemlerinin benzerliğine dayanarak hizmetleri bankacılık, denizcilik ve otelcilik gibi başlıklara ayırmaktadır. Bu şekilde iki nokta arasında navlun taşımacılığı yapan gemi ile kruvazörün faaliyetleri birbirinden farklı olsa da denizyolu taşımacılığı ile ilgili oldukları için aynı başlık altında yer almaktadırlar (Palmer, 2005: 52).

Pek çok hizmetin mallarla birlikte pazarlanıyor olması, hizmetlerle ilgili ana sınıflandırmalardan birine temel oluşturmuştur. Bu konuda yapılan en genel sınıflandırma hizmetleri iki grupta toplamaktadır. İlki; bir mübadele (değişim) ya da işlemin *esas konusu* olan hizmetler ya da daha kısa bir deyimle *pazarlanan nesne* araç kiralama gibi hizmetler ikincisi ise bir fiziksel malın tamamlayıcısı olan hizmetlerdir (bilgisayarla ilgili teknik bilgilerin verilmesi gibi hizmetler) (Özer ve Özdemir, 2007: 13).

Hizmetlerin sınıflandırılmasıyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, birçok araştırmacı hizmeti farklı açılardan değerlendirip, farklı şekillerde kategorize etmişlerdir. Amerikan Pazarlama Birliği'ne (AMA) göre hizmetler sağlık hizmetleri, finansal hizmetler, profesyonel hizmetler, turizm hizmetleri, spor, sanat ve eğlence hizmetleri, kamusal, yarı kamusal ve kar amacı gütmeyen hizmetler, kanal, fiziksel dağıtım ve kiralama hizmetleri, eğitim ve araştırma hizmetleri, telekomünikasyon hizmetleri ve kişisel ve bakım/onarım hizmetleri olarak sınıflandırılmıştır (Başoda, 2012: 21). Judd (1964) hizmeti bir malın kiralanmasına bağlı hizmetler (belirli bir zaman dönemi için bir ürüne sahip olma ve kullanma hakkı), sahip olunan mallara bağlı hizmetler (müşterinin sahip olduğu ürünlerin geliştirilmesi ya da onarımı) ve mallara bağlı olmayan hizmetler (kişisel deneyimler) olarak üç gruba ayırmıştır. Birinci ve ikinci gruptaki hizmetler mallara bağlı olarak yapılmaktayken üçüncü gruptakiler kişisel deneyimlere dayalı soyut nitelikteki hizmetlerdir (Altın, 2009: 7). Rahtmell (1974) hizmetleri satıcının çeşidine göre, alıcının çeşidine göre, satın alma güdülerine göre, satın alma şekline göre ve düzenleme derecesine göre hizmetler olarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma aynı şekilde mallara da uygulanabilmektedir. Spesifik olarak hizmetlere özgü bir sınıflandırma değildir. Hill (1977) hizmetleri insanları etkileyen ya da malları etkileyen hizmetler, hizmetin geçici ve kalıcı etkileri, bu etkilerin tersine çevrilebilir ya da çevrilemez oluşu, fiziksel ve beyinsel etkileri ve bireysel ya da kolektif hizmetler şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma hizmetin fayda yapısı üzerinde yapılandırılmıştır (Bozkurt, 2008: 16). Thomas (1978) hizmet sınıflandırmasını teknoloji-yoğun hizmetler (teknik olarak ekipmana dayalı hizmetler) ve emek-yoğun hizmetler (temel olarak insana dayalı hizmetler) şeklinde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma pazarlamadan çok faaliyet temeline dayalı bir sınıflandırma olmasına rağmen ürün niteliklerini anlamada faydalı bir yol sunmaktadır.

Chase (1978) yaptığı çalışmada hizmetleri zayıf hizmetler, karışık hizmetler ve imalat benzeri hizmetler olarak incelemiştir. Zayıf hizmetler ana üretimi müşterilerin varlığına bağlı olan sağlık bakım, restoran, ulaşım ve kişisel hizmetler gibi hizmetlerdir. Karışık hizmetler genellikle yüz yüze etkileşimi içeren banka hizmetleri iken, imalat benzeri hizmetler yüz yüze etkileşimi içermeyen home ofis ve dağıtım merkezleri gibi hizmetlerdir. Grönroos (1979) hizmetin çeşidi (profesyonel hizmetler ve diğer hizmetler) ve müşteri türüne (bireyler, örgütler) göre hizmeti sınıflandırmıştır. Burada dikkat çeken nokta aynı hizmetin (örneğin sigorta ve finansal hizmetler gibi) hem bireylere hem de örgütlere sunulabilecek olmasıdır. Kotler (1980)'e göre hizmetler insana dayalı-teçhizata dayalı hizmetler, müşteri varlığını gerektiren hizmetler, kişisel-iş ihtiyacının karşılanmasına dayalı hizmetler ve kamu-özel kar amaçlı olmayan hizmetler olarak dört gruba ayrılmaktadır. Bu sınıflandırma daha önce yapılan çalışmaların bir sentezini yapmaktadır. Chase ve Aquilano (1981) hizmetleri saf hizmetler, karışık hizmetler ve imalat eseri hizmetler olarak gruplandırmıştır (Seyran, 2004). Lovelock (1992) tarafından ileri sürülen sınıflandırma günümüzde en çok kullanılan hizmet sınıflandırmasıdır. Lovelock, hizmetleri sınıflandırırken insanlara yönelik somut faaliyetler olarak insanların vücutlarına yönelik sağlık, yolcu ulaşımı, güzellik salonları, restoranlar ve saç kesimini örnek olarak göstermiştir. İnsanlara yönelik soyut faaliyetler olarak insanların beyinlerine yönelik hizmetler olarak eğitim, hava tahmini, bilgi hizmetleri, tiyatrolar ve müzeleri örnek vermiştir. Yine nesnelere yönelik olarak mallara ve diğer fiziksel sahipliğe yönelik hizmetler olarak taşıma, endüstriyel cihaz tamiri, çamaşırhane ve kuru temizleme, veterinerlik örneklerini verirken soyut varlıklara yönelik hizmetler olarak bankacılık, yasal hizmetler, muhasebe, güvenlik ve sigorta hizmetlerini örnek olarak göstermiştir. Lovelock (1983: 13), hizmetleri üyelik ilişkisinin olduğu hizmetler ve üyelik ilişkisinin olmadığı hizmetler olarak sınıflandırmıştır. Üyelik ilişkisinin olduğu devamlı hizmetler olarak sigorta, telefon aboneliği, bankacılık örneklerini verirken üyelik ilişkisinin olduğu kesintili hizmetlere uzun telefon konuşmaları, tiyatro, transit geçiş örneklerini vermiştir. Üyelik ilişkisinin olmadığı devamlı hizmetler, radyo istasyonu, polis koruması, deniz feneri ve kamu karayolu örnek verirken; üyelik ilişkisinin olmadığı kesintili hizmetlere araba kiralama, posta hizmeti, ücretli telefon, sinema ve tiyatro, kamu ulaşımı ve restoran örnekleri vermiştir (Ayas, 2014: 5). Lovelock yapmış olduğu bir başka araştırmada ise hizmetleri iki temel

soru (1. Hizmetin doğası nedir? 2. Hizmet kim ya da neye yönlendirilmiştir?) neticesinde dört ana sınıfta toplamıştır. Tablo 2.3.'te bu sınıflandırma ayrıntılı bir şekilde verilmektedir.

**Tablo 2.3.** Lovelock Hizmet Sınıflandırması

Hizmetin Yapısı	Hizmeti Doğrudan Elde Eden Kim ya da Ne?	
	İnsan	Fiziksel Mal ve Mülk
Dokunulabilir (Somut) Eylemler	1.İnsan Bedenine Yönelik Hizmetler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sağlık</li> <li>• Yolcu Taşımacılığı</li> <li>• Güzellik Salonları</li> <li>• Spor Salonları</li> <li>• Restoran</li> <li>• Kuaför</li> <li>• Konaklama</li> </ul>	2.Fiziksel Varlıklara Yönelik Hizmetler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nakliyecilik</li> <li>• Makine Bakım ve Tamiri</li> <li>• Kuru Temizleme</li> <li>• Veterinerlik</li> <li>• Kapıcılık Hizmetleri</li> <li>• Peyzaj Mimarlığı</li> </ul>
Dokunulamaz (Soyut) Eylemler	3.İnsan Zihnine Yönelik Hizmetler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eğitim</li> <li>• Radyo TV Yayıncılığı</li> <li>• Bilgi Hizmetleri</li> <li>• Tiyatro</li> <li>• Müze</li> <li>• Reklam/Halkla İlişkiler</li> </ul>	4.Soyut Varlıklara Yönelik Hizmetler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bankacılık</li> <li>• Muhasebecilik</li> <li>• Güvenlik</li> <li>• Hukuk Hizmetleri</li> <li>• Sigortacılık</li> <li>• Veri İşleme</li> </ul>

**Kaynak:** Lovelock ve Yip, 1996

Tablo 2.3'te hizmetlerin yapılarına göre sınıflandırılmaları 4 farklı hizmet grubunu ortaya çıkarmaktadır. Bu tür sınıflandırma pazarlama yöneticilerine bazı sorulara cevap bulmakta yardımcı olacaktır. Bu sorular; müşteri hizmet sürecinde fiziksel olarak bulunmak zorunda mıdır?, hizmetin sunumu süresince müşterinin zihinsel olarak bulunması gerekli midir? ve hizmet eyleminin amacı ya da hedefi hizmetin alıcısı tarafından ne şekilde değiştirilebilir, müşteri bu değişikliklerden nasıl fayda sağlar? şeklindedir. Bu sorular yöneticiyi ürünle ilgili yeni kararlar almaya itebilir. Örneğin seyahat etmelerinde engel bulunan müşterilerinin ayağına “gezici kütüphane” hizmeti götürmeyi düşünen belediye, halk kütüphaneleri ile kullanıcılarının kişisel konumlarına uygun fayda sağlamış olmaktadır (Bozkurt, 2008: 12-13).

Baumoll (1984) hizmetleri doğrudan kişisel hizmetler, ikame edilebilir kişisel hizmetler, geniş alanlı hizmetler ve yaygın doğrudan hizmetler olarak sınıflandırmıştır. Schmenner (1986) hizmeti etkileşim ve hizmetin kişiye özel olma derecesi (daha az ve

daha yüksek) ile emek yoğunluğu derecesi (düşük ve yüksek) şeklinde sınıflandırmıştır. Sınıflandırmada bazı hizmetlerin kişiye özel olarak üretilebileceği ve daha emek yoğun olabileceği vurgulanmaktadır. Vandermerve ve Chadwick (1989) hizmet işletmeciliğinde mal bileşeninin rolünün ve öneminin farkında ve ön planda olduğu bir sınıflandırma yapmıştır. Yazarlara göre hizmetler müşteri/üretici etkileşiminin derecesi (daha az ve daha çok) ve malların görelî olarak bulunma derecesi (pür hizmetler, mallar aracılığıyla ulaştırılan ya da mala bağlı hizmetler ve mallara sarılı hizmetler) şeklinde iki grupta incelenmektedir (Grönroos, 1990: 32-33). Silvestro vd. (1992) hizmetleri üç kategoride incelemiştir. Bunlar; profesyonel hizmetler, hizmet mağazaları ve kitlesel hizmetlerdir. Bu sınıflandırma yapılırken hizmetin insan ya da teçhizat odaklı olması, müşterinin temas zamanının derecesi, uyarlama derecesi, dikkat derecesi ölçüt olarak değerlendirilmiştir. Onlara göre profesyonel hizmetler, danışmanlık, kurumsal bankalar, doktorlar, avukatlar, reklam ajansları ve mimarlar gibi yoğun bir şekilde uyarlanmış, süreç merkezli ve yoğun müşteri temas zamanını içeren hizmetlerdir. Değerin büyük bir kısmı ön büroda yaratılır. Hizmet mağazaları perakende bankalar, kiralama hizmetleri, kuaförlük ve oteller gibi hizmetleri kapsamaktadır ve değer hem ön büroda hem de arka büroda yaratılmaktadır. Kitlesel hizmetler, sınırlı temas zamanı ve az bir uyarlamayı ve pek çok müşteri işlemini kapsayan hizmet organizasyonlarıdır. Telekomünikasyon, ulaşım, rekreasyon hizmetleri, tiyatro ve sinema, fast food örnek olarak verilebilir. Bu hizmetler ürün merkezli ve değerın çoğunun arka büroda yaratıldığı ve ön büro personelinin değerlendirmesinin düşük olduğu hizmetlerdir. Kellog ve Chase (1995) hizmet tipolojisini müşteri teması üzerine kurmuşlardır. Müşteri temasının unsurları; iletişim zamanı, yakınlık ve bilgi zenginliğidir. Bu sınıflandırma hizmet yöneticilerine hizmet kalitesini geliştirme yönünde imkanlar sağlamaktadır. Stell ve Donoho (1996) hizmetleri algılanan risk derecesi, satın alma çabası ve tüketicinin ilgi düzeyi ölçütlerine göre sınıflandırmıştır. Lovelock ve Yip (1996) kavramsal olarak hizmetlerin soyut olup olmamasına göre üç kategorili bir sınıflandırma yapmışlardır ve hizmetin üretimi esnasında müşterilerin fiziksel olarak bulunup bulunmamasını göz önüne almışlardır. Bu üç kategori; insan süreçli hizmetler, sahiplik süreçli hizmetler ve bilgi tabanlı hizmetlerdir. Shostack (1977) hizmeti fiziksel malların ve soyut etkinliklerin hizmet içindeki payına ya da ağırlığına göre hizmet paketi şeklinde sınıflandırmıştır (Ayas, 2014: 6). Hsieh ve Chu (1992) literatürdeki hizmet sınıflandırmalarını özetleyerek beş

farklı hizmet sınıflandırması kriteri elde etmişlerdir. Bu kriterler; hizmet ürününün yapısı, hizmet alanlarının görüşü, hizmeti üreten kişinin bakış açısı, Sentezlenmiş bakış açısı ve bazı ülkelerin endüstri istatistikleridir. Birinci, ikinci ve üçüncü kategoriler, hizmetlerin özelliklerinin hizmet, müşteri ve üretim açısından anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Dördüncü kategori, hizmetlerin amacındaki farklılıkları ortaya koymaya çalışmaktadır. Beşinci kategori ise, ekonomik analizler için istatistik ihtiyacına temel oluşturmaktadır. Doyle (2002) hizmetleri sekiz grupta toplayarak sınıflandırmıştır. Tablo 2.4’de Doyle’nin hizmetler sınıflandırması verilmiştir.

**Tablo 2.4.** Hizmetlerin Sınıflandırılması

SINIF	ÖRNEK
<b>Mülkiyet</b> Kamu Özel	Sağlık, Güvenlik, Bankacılık, Ulaştırma
<b>Amaçlar</b> Kar amaçlı Kar amaçsız	Kuaförlük Hizmetleri, Sigortacılık, Eğitim, Hayır İşleri
<b>Rekabet Derecesi</b> Tekel (Monopol) Rekabetçi	Su, Elektrik Dağıtımı, Danışmanlık, Finansal Hizmetler
<b>Pazarın Tipi</b> Tüketici Endüstriyel	Perakende, Çocuk Bakımı, Reklam, Danışmanlık
<b>Gelir Kaynağı</b> Tüketiciler Bağışlar Vergiler	Hava Taşımacılığı, Kuru Temizleme, Hayır Kurumları, Güvenlik, Sağlık
<b>Müşteri Teması</b> Yüksek Düşük	Sağlık, Kuaför, Posta, Otopark
<b>Çalışanların Niteliği</b> Nitelikli Niteliksiz	Avukatlık, Muhasebe Ev Temizliği, Hamallık
<b>Üretim Faktörü Yoğunluğu</b> Emek Yoğun Sermaye Yoğun	Eğitim, Sağlık İletişim, Kamu Taşımacılığı

**Kaynak:** Doyle, 2002: 341

Tablo 2.4.’de görüldüğü gibi hizmetleri sınıflandırırken yapılan temel ayrımlardan birisi kamu ve özel sektör ayrımıdır. Özel sektör hizmetleri oldukça çeşitliken, kamu hizmetleri göreceli olarak daha sınırlıdır. Konuya ilişkin bir başka

önemli ayırmda pazardaki rekabetçiliktir. Elektrik, su hizmetleri ve son zamanlara kadar iletişim gibi bazı sektörler özellikle tekel (monopol) pazar yapısı özelliği göstermektedir. Bu hizmetlerin bir bölümü yasalar ve dolayısıyla devlet tarafından düzenlenmektedir. Bu gibi sektörler, çoğunlukla müşteri hizmetleri ve yenilik kültüründen yoksun olurlar. Son zamanlarda özel sektör işletmelerinin de bu alanlara yönelmesi ile rekabet kültürünün yerleşmesi ve müşteri tatminine yönelik uygulamaların arttığı görülmektedir. Müşteri temas düzeyinin derecesi de konuya ilişkin sınıflandırmada kullanılan önemli ölçütlerden birisidir. Yüksek temas düzeyine sahip olan hizmetler insanlar tarafından yönetilirken, düşük temas düzeyine sahip olanlar ekipmana (araç-gerece) dayalıdır. İşletmenin kar amaçlı olup olmaması, faaliyette bulunduğu pazarın tipi, çalışanların nitelikli olup olmaması, gelir kaynakları ve kullanılan üretim faktörünün yoğunluğu da sınıflandırmada kullanılan diğer ölçütlerdir (Özer ve Özdemir, 2007: 14-15).

Hizmetleri kolayda hizmetler (convenience services), tercihli hizmetler (preference services), beğenmeli hizmetler (shopping services) ve özellikli hizmetler (speciality services) şeklinde sınıflandırmakta mümkündür. Kolayda hizmetler, oldukça ucuz ve sık satın alınan hizmetlerdir. Diğer hizmetler ile kıyaslandığında, algılanan risk seviyesi ve satın alma çabası en düşük düzeydedir. Ayrıca, bu hizmetlere karşı tüketicilerin ilgi düzeyi düşüktür. Tercihli hizmetler, tüketicilerin belli markaları tercih etmelerine yönelik bir hizmet türüdür. Tüketiciler hizmeti satın alırken istedikleri markaları tercih etmeye eğilimlidirler. Ancak buna rağmen gerekirse tercih ettikleri malları ikame de edebilirler. Öncelikli bir hizmet marka ve marka bağlılığı yaratılarak farklılaştırılan kolayda bir hizmettir. Kolayda hizmetlerle kıyaslandığında biraz daha risklidir ve satın alma çabası biraz daha fazladır. Tüketicinin ilgi düzeyi kolayda hizmetlere göre yüksek olmasına rağmen yine de düşüktür. Beğenmeli hizmetler, diğer iki hizmet sınıfı ile kıyaslandığında, tüketicilerin daha fazla risk algıladıkları hizmetlerdir. Bu tür hizmetler satın alınırken, tüketiciler daha fazla araştırma ve değerlendirmede bulunmaya ve daha fazla satın alma çabası harcamaya isteklidirler. Bu tür hizmetlere tüketicilerin ilgi düzeyi daha yüksektir. Örneğin; dışçılık ve kuaförlük hizmetleri vb. Öncelikli hizmetler ise farklılaştırma ve marka bağlılığı yönünden en gelişmiş olan hizmetlerdir. Öyle ki, sadece seçilen bir hizmet şirketi veya hizmet sağlayıcısı tüketici tarafından kabul edilebilir. Bu tür hizmetlerde algılanan risk ve satın



alma çabası en yüksek seviyededir. Tüketiciler bu tür hizmetleri aramaya ve beklemeye isteklidirler ve herhangi bir şeyle ikame edemezler. Diğer hizmetlerle kıyaslandığında tüketicilerin ilgi düzeyi çok yüksektir. Örneğin; tatil, konserler, sergiler vb. (Eren, 2007: 21).

Karaömerlioğlu ve Carlsson (1999) en fazla kabul edilen üç sınıflandırma kriterini araştırmalarında belirtmişlerdir. Birinci kriter Marksist literatüre dayanmaktadır ve hizmetler fonksiyonlarına ya da sosyo-ekonomik sistemdeki yerine göre sınıflandırılmaktadır. İkinci kriter hizmet talebinin tipine dayalıdır ve hizmetlerin iki türü vardır. Bireyler tarafından tüketilen hizmetler tüketici hizmetleri olarak adlandırılır (oteller ve konaklama işletmeleri gibi). Diğer üretici hizmetleri olarak adlandırılan hizmetler ise malların üretiminde, dağıtımında ve tüketiminde kullanılan hizmetlerdir. Üçüncü kriter hizmetlerin üretimine dayalıdır. Ekonomik faaliyetler birincil (tarım ve madencilik), ikincil (imalat) ve üçüncül faaliyetler olarak sınıflandırılmaktadır. Üçüncül faaliyetler; tarım, madencilik ve imalattan farklı olarak hizmet endüstrileridir (Ayas, 2014: 7).

Hizmetlerle ilgili bir başka sınıflandırmada da farklı kriterlere ulaşılmıştır. Bu kriterler Tablo 2.5'te gösterilmektedir (Eren, 2007: 22).

**Tablo 2.5.** Hizmetlerin Sınıflandırılması

<b>Kriter</b>	<b>Sınıf</b>		
Gerektirdikleri araç bakımından sınıflandırma	Araç bazlı hizmetler		
	İnsan bazlı hizmetler		
	Kalifiye hizmetler	Kalifiye olmayan hizmetler	Profesyonel hizmetler
Müşterinin hizmet ortamında bulunup bulunmamasına göre sınıflandırma	Müşterinin bulunmasını gerektiren hizmetler		
	Müşterinin bulunmasını gerektirmeyen hizmetler		
Pazara göre sınıflandırma	Kişisel (tüketici) hizmetleri		
	Örgütsel hizmetler		
Amaca göre sınıflandırma	Kar amacı güden hizmetler		
	Kar amacı gütmeyen hizmetler		
Mülkiyete göre sınıflandırma	Özel hizmetler		
	Kamu hizmetleri		

**Kaynak:** Eren, 2007: 23

Tablo 2.5'te görüldüğü gibi hizmetler, gerektirdikleri araç bakımından araç bazlı veya insan bazlı olarak sınıflandırılabilirler. Otomatik yıkama makineleri, satış makineleri, ATM'ler vb. yardımıyla sunulan hizmetler araç bazlı hizmetlere; muhasebe

işlemleri, bebek bakıcılığı, hasta bakıcılık, otel hizmetleri gibi temelde insana dayalı olarak sunulan hizmetler ise, insan bazlı hizmetlere örnek verilebilir. Ayrıca, insan bazlı hizmetler kendi içinde, kalifiye (tamir-bakım, yiyecek-içecek hizmetleri, vb.), kalifiye olmayan (temizlik, genel güvenlik hizmetleri vb.) ve profesyonel hizmetler (sağlık hizmetleri, yönetim veya finans danışmanlığı, avukatlık vb.) şeklinde ayrılabilir. Hizmetler müşterinin hizmet ortamında bulunup bulunmamasına göre de sınıflandırılabilir. Bazı hizmetler sunulurken müşterinin bulunmasını gerektirirken, bazı hizmetler gerektirmez (Kotler, 2000). Örneğin; otelde veya restoranda hizmetin verilebilmesi için müşterinin olması gerekir. Fakat, bir arabanın tamirinde müşterinin bulunması gerekmez. Eğer müşteri hizmet sunum anında bulunacaksa, hizmet ortamının düzenlenmesi ve müşteri ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak düzenlemelere gidilmesi önem arz etmektedir (Karahana, 2000). Hizmetler kişisel (tüketici) hizmetler ve örgütsel hizmetler şeklinde sınıflandırılabilir. Örgütsel hizmetler, üretime yönelik faaliyet gösteren işletmelere verilen hizmetler iken, tüketici hizmetleri veya kişisel hizmetler, kişilerin yaşam kalitesini artırmaya ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik verilen hizmetlerdir. Böyle bir sınıflandırma pazarlama faaliyetleri açısından farklılık yaratabilecektir. Bu nedenle, hizmet sağlayanların, farklı pazarlama programları geliştirmesi gerekecektir (Karahana, 2000; Kotler, 2000).

Lovelock (2000) ise hizmetleri sınıflandırırken başka bir takım kriterlerin de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu kriterler (Eren, 2007: 24-25) :

- *Hizmet sürecinin somutluk ve soyutluk derecesi:* Hizmet sürecinin içerdiği somut veya soyut unsurların derecesi ile ilgilidir. Bazı hizmetler somut unsurlar içerirken (otel hizmetleri, restoran hizmetleri, araba ve tamir hizmetleri gibi), bazı hizmetler ise tamamen soyuttur (yönetim danışmanlığı, finans danışmanlığı, bebek bakıcılığı gibi).
- *Hizmeti doğrudan alanlar ve sunanlar:* Bazı hizmetler kişiler tarafından doğrudan müşterilere sunulurlar. Bu durum müşterinin de üretim yerinde bulunmasını ve hizmetten anında faydalanmasını gerektirir. Örneğin; kuaförlük, konaklama, restoran, ulaştırma hizmetleri gibi. Bazı durumlarda ise müşterilerin hizmet sunumu anında bulunması gerekmez ve müşteriler bu hizmetin faydalarından daha sonra yararlanırlar (otomobil, bilgisayar, buzdolabı tamiri,

kuru temizleme hizmetleri gibi). Buna göre hizmetler müşterilerin hizmet sürecinde bulunup bulunmamasına göre sınıflandırılmaktadır.

- *Hizmet sunumunun zamanı ve yeri:* Hizmet sistemleri tasarlanırken, hizmet sağlayıcılarının müşterilerin hizmet işletmesine gelmek zorunda olup olmadığını veya hizmetin müşteriye götürülüp götürülemeyeceğini sorgulamaları gerekir. Örneğin; müşteriler pizza yemek için bir pizza restoranına gidebilir veya bulunduğu yere sipariş verebilir. Hizmet belki, fiziksel kanallar aracılığıyla (posta veya kurye yoluyla) sunulabilir veya elektronik kanallar (internet tabanlı hizmetler) kullanılarak da sunulabilir. Bu tür bir karar, müşterilerin bulunduğu yeri, müşterilerin satın alma ve kullanma ile ilgili tercihlerini ve farklı tercihlerle ilgili maliyetleri göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir.
- *Standartlaştırmaya karşı bireyselleştirme:* Hizmetler, hizmet sürecinin gerektirdiği standartlaştırma veya bireyselleştirme derecesine göre de sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada, tüm müşterilerin aynı hizmeti alıp almayacağı veya hizmet özelliklerinin bireysel ihtiyaçları karşılamak için değiştirilip değiştirilemeyeceği önemli olmaktadır. Örneğin, bankacılık hizmetleri standartlaştırılmış şekilde sunulabileceği gibi, kişiye özel hizmetler de sunulmaktadır.
- *Müşterilerle ilişkilerin yapısı:* Her bir müşterinin bireysel olarak tanıdığı işletmelerde sunulan bazı hizmetler, resmi ilişkileri ve işlemlerin bireysel olarak kaydedilmesini ve saklanmasını gerektirir. Örneğin; bir hastanede doktorun hastasıyla ilgili bilgileri kaydetmesi, bir otelde veya bankada müşterilerle ilgili her bir işlemin kaydedilmesi gibi. Bazı hizmetlerde ise müşterilerle veya yapılan işlemle ilgili bilgilerin kaydedilmesi gerekmez. Örneğin bir otobüs şirketi, müşterilerinin daha önce nerelere yolculuk yaptığı kayıtlarını veya bir kuru temizleme işletmesi müşterilerinin daha önce hangi kıyafetleri veya hangi lekelerle işlem yaptırdığını veya bir restoran müşterilerinin daha önce neler yediğinin kayıtlarını bireysel olarak tutmaz ve saklamaz.
- *Arz ve talep dengesinin derecesi:* Bazı hizmetlerin talebi fazla değişme göstermezken, bazı hizmetlerin talebi ise önemli şekilde dalgalanmalar gösterir. Talep dalgalanması işletmeler açısından önemli bir problemdir. Bu problem en

fazla ulaştırma, konaklama, yiyecek içecek, eğlence gibi hizmetlerde yaşanmaktadır.

- *Faaliyetlerin, araç ve gerecin ve insanların hizmet sürecinde yer alma derecesi:* Somut unsurların hizmet sağlama sisteminde yer alması müşterilerin hizmet deneyimini Őekillendirmektedir. Bir otele gelen müşteriyi düşündüğümüzde; otel binası müşterinin karşılaştığı ilk somut unsurdur. Daha sonra lobi, resepsiyon bankosu, geceleyeceği oda, yiyecek içecek imkanları ve otelin sunduğu diğer fiziksel imkanlar müşterinin otelde karşılaşacağı somut unsurlardır. Kalacağı süre içinde de otelin her yerinde ve hizmetin her sürecinde otel çalışanlarıyla etkileşime girecektir. Bütün bu unsurlar, müşterilerin hizmet deneyimini etkileyecektir. Oysa, telefon aracılığı ile hizmet alan bir müşterinin karşılaşacağı tek somut unsur telefondur veya kendisiyle telefonda ilgilenen çalışandır.

Öztürk (2005) hizmetleri; pazarlanabilir hizmetler ve pazarlanamayan hizmetler, üretici ve tüketiciler hizmetleri, yapısına göre hizmetler, hizmet işletmelerinin mşteriyile ilişki türüne göre hizmetler ve hizmet işletmesinin esnekliğine ve inisiyatifliğine göre hizmetler olarak sınıflandırmıştır. Pazarlanan ve pazarlanamayan hizmetler günlük hayatta kullanılmaktadır. Yemek pazarlanabilir hizmetler içinde yer alırken, devletin karşılık beklemeden sunduğu hizmetler ise pazarlanamayan hizmetlerdendir. Tüketiciler hizmetleri, tüketicilere bir fayda sağlama amacıyla sunulan hizmetlerdir. Bu hizmetler, sadece tüketicilere fayda yaratır, ekonomik fayda sağlamaz. Örneğin kuaförlük hizmetleri, tüketiciler hizmetleridir. Üretici hizmetleri ise işletmeye sağlanan hizmetlerdir ve işletme, ekonomik faydası olan bir Şey retir. Taşıyıcılık firmalarının verdiği hizmetler bunlardandır (Eser, 2007: 17). Yapısına göre hizmetler dokunulabilir hareketler ve dokunulmaz hareketler olarak ayrılmaktadır. Hizmet işletmelerinin mşteriyile ilişki türüne göre sınıflandırmasında hizmetin sürekli oluşu ve hizmetin aralıklı oluşuna yönelik bir ayırım söz konusudur. Hizmeti sunan kişinin hizmetin özelliklerini belirlemedeki inisiyatifi de yüksek ve düşük düzeyde belirtilmiştir (Altın, 2009: 10-13).

Oğuz (2010) yaptığı araştırmasında hizmetleri yapısal ve kuramsal olarak sınıflandırmıştır. Hizmetlerin yapısal olarak sınıflandırılması Şu Şekildedir:

- Pazarlanabilir hizmetler ve pazarlanamayan hizmetler

- Üretici ve tüketici hizmetleri
- Profesyonel hizmetler
- Toplam ürün sunumunda hizmetin durumu
- Müşterinin hizmet ile ilgisinin derecesi
- Hizmetin sunum şekli
- Hizmet sürecinin dokunulabilir ya da dokunulamaz olma derecesi
- Hizmetin direkt alıcısı
- Hizmet sunumunun yeri ve zamanı
- Standardizasyona karşı müşteri uyumluluğu
- Müşteri ile ilişkinin yapısı
- Talep ve arzın dengede olma derecesi
- Araç gereçlerin ve insanların hizmet tecrübesinde yer almasının derecesidir.

Hancıoğlu (2010) da hizmetleri yapısal özelliklerine göre sınıflandırmış ve hizmetleri yediye ayırmıştır. Bunlar;

- Hedef pazara göre sınıflandırma
- Mal veya hizmete bağlılığına göre sınıflandırma
- Ekipmana dayalı hizmetler
- Pazarlanabilen ve pazarlanamayan hizmetler
- Somut ya da soyut ağırlıklı hizmetler
- Sunum şekli açısından hizmetler
- Profesyonel hizmetlerdir.

Özer ve Özdemir (2007) ise sürecin yapısına (somut/soyut) ve hizmet üretimi sırasında müşterinin fiziksel varlık boyutuna bağlı olarak hizmetleri üç kategoride incelemişlerdir. Bunlar:

- *Kişilerle ilgili hizmetler*: Müşteriler tarafından doğrudan hissedilebilen eylemleri içermektedir. Bu hizmetler müşterilerin üretim anında tüketim gerekliliği nedeniyle üretim sürecinin parçaları olmalarını gerektirir. Yolcu taşımacılığı, sağlık hizmetleri, gıda hizmetleri ve konaklama hizmetleri gibi işlerde ya müşteri hizmet sunulan yere gitmeli ya da hizmet sunanlar müşterinin bulunduğu yere gelmelidir (Halis, 2001). Bu tür hizmetlerin sağladığı fayda

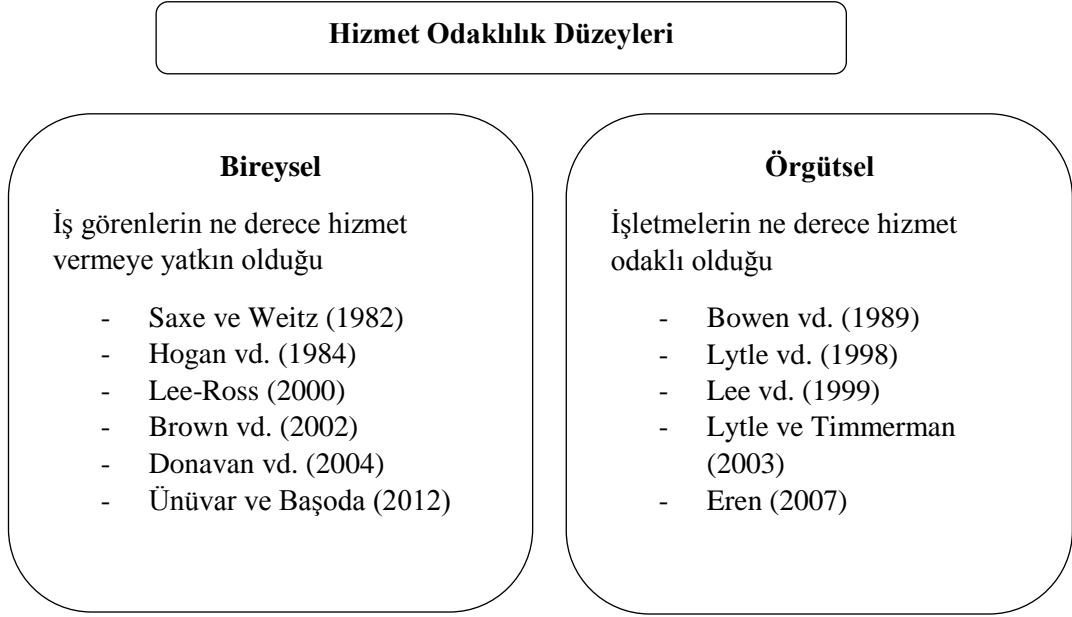
tüketici tarafından anında algılanır. Çünkü bu tür hizmetlerin tüketici bedenine dönük (fizyolojik ya da psikolojik olarak) doğrudan yararı vardır.

- *Eşya ile ilgili hizmetler*: Fiziksel nesnelerin müşteriler lehine değerini artırmak için yapılan soyut eylemlerdir. Mal taşımacılığı, eşya onarım, araç bakım, temizlik gibi konular bu çeşit hizmetlere örnektir (Halis, 2001). Hizmetler olmaksızın bu tür malların tüketici yararına sunulması çeşitli nedenlerle olanaksızdır. Örneğin mal taşımacılığı (lojistik) hizmeti olmadan o malı tüketiciye sunmak olanaksızdır. Bu tür hizmetler tüketiciye dolaylı yarar sağlamaktadır. Bu tür hizmetlerin birinci kategoriye göre kısmen ertelenebilir ya da bekletilebilir özelliği vardır, ancak bekletilebilirlik hizmetin sunduğu yararı azaltabilir. Örneğin, sipariş edilen malın gelmesinde gecikme olabilir ancak gecikmeli de olsa tüketici o maldan daha sonra yararlanabilir.
- *Enformasyona (bilgiye) dayalı hizmetler*: Küresel strateji geliştirme açısından değer yaratmak amacıyla bilgiyi toplama, yönlendirme, yorumlama ve aktarmaya bağlı olmaları yüzünden en ilginç grubu oluşturmaktadır. Muhasebecilik, bankacılık, danışma, eğitim, sigorta, gazetecilik, hukuki işler bu gruba girer. Müşterilerin bu tür hizmetlerin üretimine katılmaları en düşük düzeydedir. Modern küresel iletişim sayesinde, bu tür enformasyonlara (bilgiye) dayalı hizmetleri her yere ulaştırmak olanaklıdır (Halis, 2001). Bu tür hizmetler tüketiciye ivedi ve doğrudan bedensel (fizyolojik/psikolojik) bir yarar sağlamak yerine onun yaşamını kolaylaştırıcı özellik taşır. Örneğin, bir konuda eğitim almamak insana bedensel bir zarar vermez, ancak alınan eğitim onun yaşamını ya da yapacağı işi daha kaliteli düzeye getirmektedir (Özer ve Özdemir, 2007: 13-14).

#### **2.4. HİZMET ODAKLILIK KAVRAMI**

Hizmet odaklılık kavramı sayısız çalışmalarda farklı şekillerde işlevselleştirilmiş ve geçerliliği kabul edilmiştir (Teng ve Barrows, 2009: 1416). Hizmet odaklılık kavramı özellikle yönetim, pazarlama ve psikoloji yazınında son on beş yıldır araştırılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Teng ve Barrows, 2009: 1414). Hizmet odaklılık, genel olarak üstün hizmetin sunulmasını sağlayan kişilik özelliğini ele alan örgütsel bir

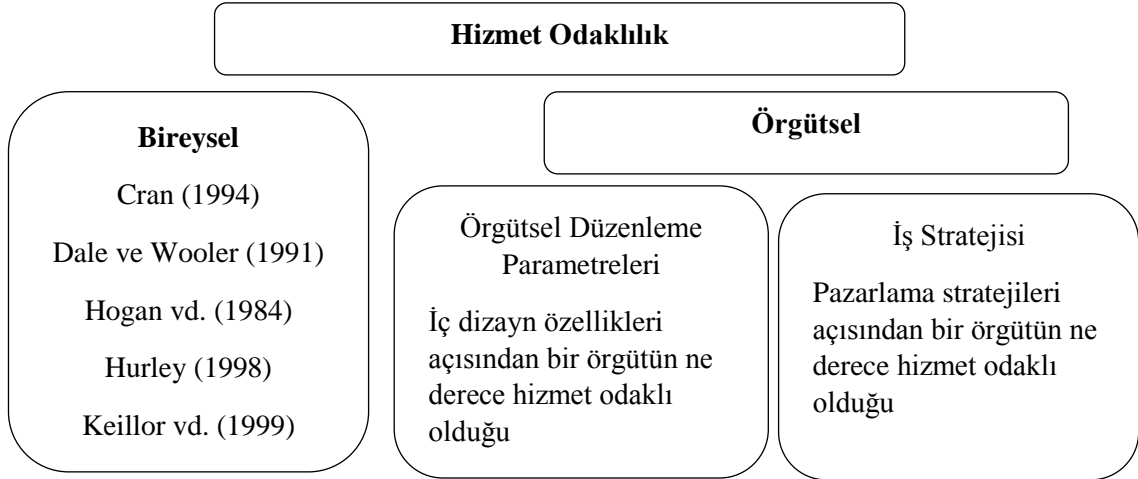
yaklaşımıdır (Ayas, 2014: 9). Hizmet odaklılık yazını incelendiğinde, hizmet odaklılık ile ilgili farklı bakış açılarının geliştirildiği ve hizmet odaklılığın “bireysel hizmet odaklılık” ve “örgütsel hizmet odaklılık” olarak farklı seviyelerde incelendiği görülmektedir (Homburg vd. 2002). Şekil 2.1’de Homburg vd. (2002) tarafından hazırlanmış hizmet odaklılık düzeylerine yer verilmiştir.



**Şekil 2.1.** Hizmet Odaklılık Düzeyleri

**Kaynak:** Homburg vd. 2002

Homburg vd. (2002)’nin hizmet odaklılık tipolojileri ise Şekil 2.2’de verilmiştir. Şekle göre hizmet odaklılık bireysel düzeyde “çalışanların bireysel hizmet odaklılıkları ne ölçüdedir?” sorusuna yanıt ararken, örgütsel düzeyde “bir örgütün hizmet odaklılığı ne ölçüdedir?” sorusuna yanıt aramaktadırlar.



**Şekil 2.2.** Hizmet Odaklılığın Tipolojisi

**Kaynak:** Homburg vd. 2002: 87

Bireysel düzeyde hizmet odaklılık, belirli insanların diğer insanlardan daha fazla hizmet etmeye yatkın olduğu düşüncesiyle bir kişilik ölçüsü olarak ele alınmaktadır (Yoon vd. 2007). Hogan vd. (1984) bir kuruluşun nazik, yardımsever, girişken ve işbirliği kişiliğine sahip olan çalışanları ve müşterileri arasındaki ilişki kalitesini etkileyen bir dizi tutum ve davranışı tespit etmişlerdir. Diğer taraftan örgütsel hizmet odaklılık ise örgüt kültürünün ve ikliminin bir ögesi olarak ele alınmaktadır. Bowen vd. (1989) hizmet odaklılığı örgüt yapısı, kültürü ve iklimi gibi örgütsel özellikler açısından kavramsallaştırmışlardır.

#### 2.4.1. Bireysel Düzeyde Hizmet Odaklılık Kavramı

Bireysel düzeyde hizmet odaklılık literatürde müşteri-tüketici odaklılık-yönelimlilik (Customer Orientation: Saxe ve Weitz, 1982), hizmet odaklılık (Service Orientation: Hogan vd. 1984) ve hizmet verme ön eğilimi (Service Predisposition: Lee-Ross, 2000) olarak da ele alınmaktadır. Kavrama yönelik yapılan araştırmalar ve yaklaşımlar Tablo 2.6'da gösterilmiştir. Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı kavramının tanımları incelendiğinde, temelde iki görüş ortaya çıkmaktadır. Birinci grupta yer alan araştırmacılara göre hizmet verme yatkınlığı daha ziyade hizmet verme ile ilgili öğrenilebilir belirli kültür, tutum ve davranışları ifade etmektedir. İkinci grupta yer alan yazarlara göre ise hizmet verme yatkınlığı, daha çok genetik ve biyolojik



kaynaklı bir takım kişilik özelliklerini ve kısmen de bireyin erken yaşlarda öğrenme ve sosyalleşme deneyimini ifade etmektedir ve bu kişilik özellikleri ve öğrenme deneyimi, birtakım hizmet verme tutum ve davranışlarına yansımaktadır. Modern kişilik teorileri, kişilik oluşumunda biyolojik yapı ve süreçler ile çevrenin (öğrenme ve sosyalleşme deneyiminin) etkileşim içinde olduğunu kabul etmektedir ve kişilik özelliklerinin yarısından fazlasını kalıtımla açıklamaktadır (Cloninger, 2009; DeYoung ve Gray, 2009). Bu açıdan bakıldığında, hizmet verme yatkınlığının önemli ölçüde biyolojik kaynaklı doğuştan kalıtsal olarak gelen kişilik özellikleri ile kısmen kültür, öğrenme ve sosyalleşmenin etkileşimi ile ortaya çıktığını söylemek olasıdır (Kuşluvan ve Eren, 2011: 142). Ayrıca kavramın satış personeline, sağlık personeline ve diğer hizmet veren personellere göre farklı açıklandığı çalışmalarda mevcuttur.

**Tablo 2.6.** Bireysel Düzeyde Odaklılık Kavramına Yönelik Yaklaşımlar

<b>Kavram</b>	<b>Kaynak</b>	<b>Tanım ve Yaklaşım</b>	<b>Açıklama</b>
Hizmet Odaklılık	Schneider vd. (1980: 264)	İş görenlerin, tüketici gereksinimlerini karşılama ve iyi hizmet verme konusunda istekli ve şevkli olmasıdır	Bu araştırmacılar, bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığını ilk dile getiren araştırmacılarıdır. Hizmet verme yatkınlığını, kişilik özelliklerine dayandırmışlardır.
Tüketici Odaklılık/Yönelimlilik	Saxe ve Weitz (1982: 344)	Tüketicilerin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayacak satın alma kararlarına satış personelinin yardımcı olması, dolayısıyla satış personelinin pazarlama anlayışını uygulama derecesidir.	Hizmet verme yatkınlığı ile ilgili yapılan ilk görgül araştırmadır. Araştırmacılar, hizmet verme yatkınlığını, öğrenilebilir tutum ve davranışların bir bileşeni olarak değerlendirmiştir.
Hizmet Odaklılık	Hogan vd. (1984: 167)	İş görenlerin, müşteri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde yardımsever, düşünceli, saygılı ve işbirliğine açık/yatkın olma ön eğilimidir.	Araştırmacılar, hizmet verme yatkınlığını belirli kişilik özelliklerinin bir bileşeni olarak ele almıştır.
Hizmet Odaklılık	Cran (1994: 36)	İş görenlerin tüketicilerle ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde nazik ve yardımcı olmasını ve iyi hizmet vermesini sağlayan temel bireysel ön eğilimler ve eğilimler kümesidir.	Araştırmacılar, hizmet verme yatkınlığını belirli kişilik özelliklerinin bir bileşeni olarak ele almıştır.
Hizmet Odaklılık	Pettillose (1995: 6)	İş görenlerin başkalarına yardımcı olma ve onlarla işbirliği içinde olma özelliklerine sahip kişilerin içsel bir tutumu	Araştırmacı, hizmet verme yatkınlığını kişilik özelliklerinin tutuma olan yansımaları şeklinde ifade etmiştir.
Tüketici Odaklılık/Yönelimlilik	Daniel ve Darby (1997: 134)	İş görenlerin, tüketiciyle ilgili koşulları dikkate alarak hizmeti o koşullara uyarlama yeteneğidir.	Hizmet verme yatkınlığı, tüketici ihtiyaç ve isteklerini karşılama yeteneği şeklinde ele alınmıştır.
Hizmet Odaklılık	Carraher vd. (1998: 221)	Başkalarına yardımcı olmak için bilinçli bir şekilde çaba göstermeyi ifade eden sosyalite ve başkalarıyla bir arada olmaktan duyulan hoşnutluğu yansıtmaktadır.	Araştırmacılar, hizmet verme yatkınlığını İş görenlerin biyografik bilgileriyle açıklanabileceğini göstermiştir.
Hizmet Odaklılık	Donavan (1999: 48)	Hizmet verme yatkınlığı, tüketicilere ve diğer iş görenlere yüksek düzeyde kaliteli hizmet sunmaktan duyulan hoşnutluk eğilimidir.	Araştırmacılar, hizmet verme yatkınlığını belirli kişilik özelliklerinin bir bileşeni olarak ele almıştır.

**Tablo 2.6.** Bireysel Düzeyde Odaklılık Kavramına Yönelik Yaklaşımlar (Devamı)

<b>Kavram</b>	<b>Kaynak</b>	<b>Tanım ve Yaklaşım</b>	<b>Açıklama</b>
Hizmet Verme Ön Eğilimi	Lee-Ross (2000: 149)	Verilen hizmetten kişisel tatmin sağlamadır.	Araştırmacılar, hizmet verme yatkınlığını bir tutum olarak değerlendirmiştir.
Hizmet Odaklılık	Chandrasekhar (2001: 79)	Yardımsaver, düşünceli, işbirliğine açık ve iyi huylu olma eğilimidir.	Hizmet verme yatkınlığı, iş gören ve tüketici arasındaki ilişkinin kalitesini etkileyen tutum ve davranışlar kümesidir. Bunlar; tüketici ve çalışma arkadaşlarına karşı kibar, düşünceli ve ince olma; tüketicilerin ihtiyaçlarını algılama ve tüketiciyle doğru ve iyi iletişim kurmadır. Araştırmacılara göre, hizmet verme yatkınlığı, insanla doğrudan ilgilenmeyi gerektiren işlerde ihtiyaç duyulan bir tutumdur.
Tüketici Odaklılık/Yönelimlilik	Brown vd. (2002: 111)	Bir iş bağlamında iş görenlerin müşteri gereksinimlerini karşılama yatkınlığını veya ön eğilimini yansıtan bir kişilik değişkenidir.	Bu araştırmacılara göre, hizmet verme yatkınlığı, görünürdeki bir kişilik özelliğidir.
Tüketici Odaklılık/Yönelimlilik	Jones vd. (2003: 323)	Satış personelinin, tüketicilerin uzun dönemli gereksinimlerini karşılamaya ilgili bir satış davranışdır.	Araştırmacılar, hizmet verme yatkınlığını, satış personelinin tüketici hizmetiyle ilgili bir davranışı şeklinde ele almıştır.
Tüketici Odaklılık/Yönelimlilik	Hennig-Thurau (2004: 462)	Müşterilerle kişisel etkileşimde iş gören davranışlarının müşteri gereksinimlerini karşılama derecesidir.	Araştırmacılar, Brown vd. (2002) tarafından yapılan tanıma benzer bir tanım yaparak, hizmet verme yatkınlığının görünürdeki bir kişilik özelliği olduğunu belirtmiştir.
Hizmet Odaklılık	Schlegelmilc ve Vienna (2006: 3)	İş görenlerin hizmet verme sürecinde tüketicilere veya diğer çalışma arkadaşlarına karşı fiili davranışlarıyla ilgili tutum ve kişilik özellikleridir.	Araştırmacılar, hizmet verme yatkınlığını kişilik özellikleri, tutum ve davranışlar bileşeninde ele almıştır.

**Tablo 2.6.** Bireysel Düzeyde Odaklılık Kavramına Yönelik Yaklaşımlar (Devamı)

<b>Kavram</b>	<b>Kaynak</b>	<b>Tanım ve Yaklaşım</b>	<b>Açıklama</b>
Tüketici Odaklılık/Yönelimlilik	Singh ve Koshy (2008: 20)	Hizmet verme yatkınlığı; müşteri ile ilgili tüm faaliyetlerde, satış personelinin müşterinin yararına bilgi toplaması ve bu bilgiyi onlarla paylaşması, müşterilerin ihtiyaçlarını (görünen/görünmeyen) anlaması; ayrıca, müşteriler için değer yaratmak ve onları tatmin etmek için müşterilerle sürdürülebilir uzun vadeli ilişkiler yoluyla sürekli kaliteli ürün ve hizmet sunarak ihtiyaçlarını sürekli olarak karşılaması gibi satış personelinin tüketicilere yönelik davranışlarıdır. Dolayısıyla Satış personelinin tüketici odaklılığı 6 faktörden oluşmaktadır; 1. Tüketicilere bilgi verme 2. Tüketici ihtiyaçlarını anlama 3. Tüketici gereksinimlerini karşılama 4. Tüketici değeri yaratılarak tüketiciye değer verme 5. Tüketici memnuniyetini sürdürme 6. Tüketicikle uzun dönemli ilişkileri sürdürme	Bu yaklaşımda, hizmet verme yatkınlığı satış personelinin tüketicilere yönelik açık davranışları şeklinde ifade edilmiştir.
Hizmet Verme Yatkınlığı	Kuşluvan ve Eren (2011: 142)	Hizmet verme yatkınlığı, doğuştan gelen kişilik özellikleri ile öğrenme deneyiminin etkileşimi ve birleşimi sonucu oluşan, tüketicilerin gereksinimlerini karşılamaya ve iyi hizmet vermeye istekli ve yetenekli olma, tüketicilerle etkili iletişim kurabilme ve bundan zevk alabilme gibi kişilik özelliklerini, tutum ve davranışları kapsayan bireysel özelliklerin tümüdür.	Hizmet verme yatkınlığı kavramıyla ilgili kapsamlı bir yaklaşımdır. Araştırmacılara göre, hizmet verme yatkınlığı, önemli ölçüde biyolojik kaynaklı doğuştan kalıtsal olarak gelen kişilik özellikleri ile kısmen kültür, öğrenme ve sosyalleşmenin etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır.

**Kaynak:** Başoda, 2012: 27-29

İlgili yazında bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığını ilk dile getiren yazarın Holland (1976) olduğu ifade edilmektedir. Holland, insanların kendi kişilik özelliklerine uygun olan meslekleri seçtiklerini ve bunun da iş performanslarını etkilediğini öne sürdüğü Mesleki Kişilik Teorisinden hareketle, bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığını dile getirmiş ve kavramı iş görenlerin tüketici gereksinimlerini karşılama ve iyi hizmet verme konusunda istekli ve şevkli olması şeklinde tanımlamıştır (Schneider vd. 1980). Birçok araştırmacıya göre (Petrillose, 1995; Sammons, 1994) ise hizmet verme yatkınlığı kavramını öne süren ilk araştırmacılar Schneider vd. (1980)'dir. Schneider vd. (1980) hizmet verme yatkınlığını iş görenlerin tüketici gereksinimlerini karşılama ve iyi hizmet verme konusunda istekli ve şevkli olması şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca her iş görenin hizmeti sunma kapasitesinin farklı olduğunu, iş görenlerin tüketici hizmetine yönelik bakış açılarının hizmet verme yatkınlıklarına göre değiştiğini dile getirmiştir. Saxe ve Weitz (1982) bireysel düzeyde hizmet odaklılığı, satış personelinin tüketici ve satış odaklı davranışları (customer oriented-behaviors) bağlamında kavramsallaştırıp görgül olarak ele alan ilk araştırmacılarıdır. Yazarlar bireysel düzeyde hizmet odaklılığı satış personelinin tüketicilerin sorunlarını çözmeye, tüketici tatmini sağlamaya ve tüketicilerle karşılıklı fayda sağlayan uzun vadeli ilişkiler kurmaya odaklanması olarak kavramsallaştırmışlardır. Saxe ve Weitz'e (1982:344) göre hizmet odaklılık, tüketicilerin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayacak satın alma kararlarına satış personelinin yardımcı olması, dolayısıyla satış personelinin pazarlama anlayışını uygulama derecesidir. Bu anlayışa göre, hizmet verme yatkınlığı iş görenlerin tüketicilere yardım etme isteği ve yeteneği, tüketici-iş gören ilişkilerinin kalitesi, karşılıklı fayda sağlayan uzun vadeli ilişkilerin kurulması ve tüketicilerin tatmin edilmesi, tüketici memnuniyetsizliği ile sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınma, tüketicileri kayırma ve baskıcı olmayan satış yaklaşımı ile ilgilidir (Saxe ve Weitz 1982). Bu yazarlar, kişilik ile hizmet odaklı satış davranışları arasında doğrudan bir bağ kurmamışlar, hizmet odaklılığı birtakım öğrenilebilir tutum ve davranışlar olarak değerlendirmişlerdir. Hizmet verme yatkınlığını bir tutum olarak ele alan bir başka yazara göre ise, hizmet verme yatkınlığı (service pre-disposition), verilen hizmetten kişisel tatmin sağlama olarak tanımlanmaktadır ve hizmet vermeye karşı belirli olumlu içsel tutumlara sahip olmaya bağlıdır (Kuşlivan ve Eren, 2011: 141). Kavramı kişilik özelliklerine dayandırarak açıklayan Hogan vd. (1984) hizmet verme yatkınlığını işlerin

teknik olmayan yönü ile ilgili olan ve çalışanların performansını etkileyen bir kişilik özelliği ve iş görenlerin müşteri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerinde yardımsever, düşünceli, saygılı ve işbirliğine açık/yatkın olma ön eğilimi olarak tanımlamaktadırlar (Kim vd., 2003: 68). Araştırmacılar Hogan Kişilik Envanterinde yer alan kişilik özelliklerini kullanarak hizmet verme yatkınlığının ölçülebileceğini göstermişlerdir. Araştırmacılara göre hizmet verme yatkınlığı, belirli kişilik özelliklerinin iş görenlerin teknik içerikli olmayan iş performanslarına olan yansıması olarak ifade edilmektedir (Başoda, 2012: 24). Hogan vd. (1984)'ne göre hizmet verme yatkınlığı, uyumluluk (duygusal denge), sosyallik (dışa dönüklük), sevimlilik (yumuşak başlılık/hoşlanırlık) ve kuralcı (sorumluluk) kişilik özelliklerinin bir bileşenidir ve çalışma arkadaşları ve tüketicilerle olan etkileşimin kalitesini etkileyen tutum ve davranışlar kümesidir. Bu yazarlara göre, hizmet vermeye yatkın olan kişiler, kendi kendini kontrol eden (içselleştirilmiş kontrol), güvenilir, duygusal ve mantıksal olarak tutarlı ve cana yakındır. Bu kişiler ayrıca, kurallara uymak için dikkate değer bir sosyal beceriye ve istekliliğe sahiptir (Kuşlvan ve Eren, 2011: 141). Bu yaklaşımda, hizmet verme yatkınlığının içeriğinde, kendi kendini kontrol etme, dışa dönük, uyumlu, güvenilir, işbirlikçi ve sıcakkanlı gibi kişilik özelliklerinin yer aldığı; kaba, düşüncesiz ve uyumsuz gibi kişilik özelliklerinin yer almadığı görülmektedir (Başoda, 2012: 24). Hogan Kişilik Envanterinden (HPI) türetilen Hizmet Odaklılık İndeksi (SOI) hizmet odaklılığı fazla olan çalışanlar (uyumlu, sempatik, sosyal yönden yetenekli ve kurallara uymak isteyen) ve hizmet odaklı olmayan çalışanlar (kaba, nezaketsiz ve sosyal yönden yeteneksiz) arasında ayrımcılığı ortaya çıkarmıştır. Hogan'ın hizmet odaklılık yapısı Cran (1994) tarafından Avusturalya verileriyle desteklenmiştir (Kim vd. 2003: 68-69). Cran'da hizmet odaklılığı kişilik özellikleri çerçevesinde incelemiş ve kavramı iş görenlerin tüketicilerle ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde nazik ve yardımcı olmasını ve iyi hizmet vermesini sağlayan temel bireysel ön eğilimler ve eğilimler kümesi şeklinde tanımlamışlardır (Alge vd. 2002: 468). Ayrıca araştırmacı hırslı/hırslı olmanın hizmet odaklılığın bir başka belirleyicisi olabildiğini de keşfetmiştir (Kim vd., 2003: 69). Petrillose'ye (1995) göre ise hizmet verme yatkınlığı, iş görenlerin başkalarına yardımcı olma ve onlarla işbirliği içinde olma özelliklerine sahip kişilerin içsel bir tutumdur. Daniel ve Darby (1997) kavramı tüketici odaklılık/yönelimlilik olarak ele almışlar ve iş görenlerin tüketiciyle ilgili koşulları dikkate alarak hizmeti o

koşullara uyarlama yeteneği olarak tanımlamışlardır. Hizmeti yerine getirenlerin tüketici odaklılıkları hizmet sunumunun ve dolayısıyla tüketici değerlendirmesinin ayrılma bir parçası olmaktadır (Daniel ve Darby, 1997: 132). Hizmet odaklı bir şekilde davranma olasılığı olan bireylerin belirlenmesinde en önemli hizmet yönelim alanlarını açıklamak için Carraher vd. (1998) tarafından yapılan araştırmada hizmet verme yatkınlığı başkalarına yardımcı olmak için bilinçli bir şekilde çaba göstermeyi ifade eden sosyalliği ve başkalarıyla bir arada olmaktan duyulan hoşnutluğu yansıtan bir kavram olarak açıklanmaktadır (Carraher vd., 1998: 221). Carraher vd. ayrıca bu çalışmalarında hizmet odaklılık yapısını ölçmek için kullanılacak bir biodata envanterinin olup olmadığını da belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu nedenle yazarlar hizmet verme yatkınlığını iş görenlerin biyografik bilgileriyle açıklanabileceklerini de göstermişlerdir. Donavan (1999), iki çelişkili görüşü (kişilik /hizmet davranışlarının belirleyicisi olarak çevresel değişkenler) birleştirmek için girişimde bulunmuş ve kişilik özellikleri ile hizmet ortamı arasında bir etkileşim olarak hizmet odaklılığı tanımlamıştır. Yazara göre hizmet odaklılık, tüketicilere ve diğer iş görenlere yüksek düzeyde kaliteli hizmet sunmaktan duyulan hoşnutluk eğilimi olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırmada ayrıca hizmet odaklılık, kişilik özellikleri (dışa dönüklük, duygusal denge, uzlaşma yeteneği ve dürüstlük), iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına aracılık etmektedir (Kim vd. 2003: 69). Örgütlerde çeşitli hizmet sunumuna yönelik tutumları ölçmek için tasarlanmış yeni bir araç geliştirmeyi amaçlayan Lee-Ross (2000) hizmet verme yatkınlığını bir tutum olarak değerlendirerek, hizmet verme ön eğilimi (Service Predisposition) kavramıyla ele almıştır. Lee-Ross, hizmet verme yatkınlığını verilen hizmetten kişisel tatmin sağlama şeklinde tanımlamıştır. Hizmet verme ön eğiliminin (Service predisposition instrument-SPI) seçim prosedürleri ve eğitim programlarının etkili bir şekilde kurulabilmesi için stratejinin bir parçası olarak kullanılabilmesi de yazar tarafından ifade edilmiştir (Lee-Ross, 2000: 154). Yardımsever, düşünceli, işbirlikçi ve iyi huylu olma eğilimi olarak hizmet odaklılığı insanlarla doğrudan ilişkiyi gerektiren her türlü iş için gerekli bir tutum olarak değerlendiren Chandrasekhar (2001) hizmet odaklılığı iş gören ve tüketici arasındaki ilişkinin kalitesini etkileyen tutum ve davranışlar kümesi olarak görmektedir. Yazar, 113 hastane çalışanına yaptığı araştırmada 18 maddelik hizmet odaklılık ölçeğini (service orientation scale/SOS) kullanmış ve çalışanların hizmet odaklılığı ile işlerine

devamı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir (Chandrasekhar, 2001: 85). Brown vd. (2002)'de hizmet odaklılığı bireysel düzeyde ele almışlar ve hizmetleri somut hale getiren iş görenlerin tutum ve davranışlarının temelinde kişilik özelliklerinin olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca hizmet verme yatkınlığının temel kişilik özellikleri ile belirli bir durumun etkileşimi sonucu ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Hizmet verme yatkınlığı görünür bir özellik olduğundan iş görenlerin tutum ve davranışlarından anlaşılabilir. Dolayısıyla bu tutum ve davranışlar, soyut olan hizmeti görünür/somut hale getirmektedir. Brown vd.'ne göre hizmet verme yatkınlığı, bir iş bağlamında iş görenlerin müşteri gereksinimlerini karşılama yatkınlığını veya ön eğilimini yansıtan bir kişilik değişkeni olarak ifade edilmektedir. Brown vd.'ne göre hizmet verme sürecinde müşteriye güler yüzle ve zamanında hizmet verme gibi belirli davranışlar (specific service behaviours) ile iş görenlerin hizmet vermeye yönelik genel performansları, hizmet verme yatkınlığının sonuçlarıdır. Performans, çeşitli nicel ölçütlere (iyi/kötü, olumlu/olumsuz) göre değerlendirmelerdir ve hizmet verme yatkınlığından farklıdır. Araştırmacılara göre iş gören performansı ile hizmet verme yatkınlığı arasında ilişki vardır, ancak performans temel kişilik özelliklerinin ve hizmet verme yatkınlığının belirleyicisi değil bir sonucudur (Başoda, 2012: 32). Homburg vd. (2002) belirli iş görenlerin diğerlerine göre daha fazla hizmet vermeye yatkın olduğu düşüncesiyle kavramı iş görenlerin bir kişilik özelliği olarak değerlendirmektedir. Söz konusu bakış açısıyla, hizmet odaklılık, belirli kişilik özelliklerinin hizmet verme davranışlarını etkilemesi üzerine odaklanmakta ve bu nedenle, kaliteli hizmet verme davranışlarının belirli kişilik özelliklerinin bir parçası olduğunu varsaymaktadır (Baydoun vd. 2001). Özetle, hizmet odaklılık, iş görenlerin hizmet verme isteği, becerisi, yeteneği ve hizmet vermekten duyduğu memnuniyet ile ilgilidir. Jones vd. (2003) kavramı tüketici odaklılık/yönelimlilik olarak ele almış ve kavramın satış personelinin, tüketicilerin uzun dönemli gereksinimlerini karşılamaya ilgili bir satış davranışı olduğunu ifade etmişlerdir. Hennig-Thurau (2004) da kavramı Jones vd. gibi tüketici odaklılık/yönelimlilik olarak ele almışlardır. Araştırmacılar, Brown vd. (2002) tarafından yapılan tanıma benzer bir tanım yaparak, hizmet verme yatkınlığının görünürdeki bir kişilik özelliği olduğunu belirtmişler ve kavramı müşterilerle kişisel etkileşimde iş gören davranışlarının müşteri gereksinimlerini karşılama derecesi olarak dile getirmişlerdir. Schlegelmilc ve Vienna (2006) kavramı kişilik özellikleri, tutum ve



davranışlar bileşeninde ele almışlar ve hizmet odaklılığı iş görenlerin hizmet verme sürecinde tüketicilere veya diğer çalışma arkadaşlarına karşı fiili davranışlarıyla ilgili tutum ve kişilik özellikleri olarak tanımlamışlardır. Singh ve Koshy (2008) tüketici odaklılık/yönelimlilik olarak ele aldığı kavramı satış personelinin tüketicilere yönelik açık davranışları şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca örgütün iş görenleri ile müşterileri arasındaki etkileşimin kalitesini etkileyen tutum ve davranışlar seti biçiminde de tanımlamışlardır. Kuşluvan ve Eren (2011) ise kavramın önemli ölçüde biyolojik kaynaklı, doğuştan kalıtsal olarak gelen kişilik özellikleri ile kısmen kültür, öğrenme ve sosyalleşmenin etkileşimi ile ortaya çıktığını savunmuşlardır. Kuşluvan ve Eren'e (2011) göre bireysel düzeyde hizmet odaklılığı en iyi ifade eden kavram hizmet verme yatkınlığıdır. Bireysel düzeyde hizmet verme yatkınlığı kavramı yaklaşık yirmi dört yıldır birçok araştırmacı tarafından ele alınan bir kavram olmuştur. İlgili yazın gözden geçirildiğinde, özellikle kişisel satış (O'Hara vd. 1991; Saxe ve Weitz, 1982), hizmet pazarlaması (Brady ve Cronin, 2001; Brown vd. 2002; Susskind vd. 2003) ve ilişkisel pazarlama (Hennig-Thurau ve Thurau, 2003) alanlarında hizmet verme yatkınlığının ele alındığı görülmektedir (Başoda, 2012: 4-5).

Bireysel olarak hizmet vermeye yatkın iş görenlerin sergilediği davranışlar (örneğin; nezaket, cana yakınlık, samimi olma, ilgi vb.) iş görenin kendisi, tüketiciler ve işletme için pozitif sonuçlar doğurabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, hizmet vermeye yatkın kişiler, hizmet sunan işletmelerde ve işlerde çalıştığında, kendi kişiliğine ve becerilerine göre kişisel olarak tatmin olacağı bir iş seçebilecek ve elde edeceği iş tatmini performansına ve verimliliğine yansıtacaktır. Öte yandan hizmet sunan işletmeler hizmet vermeye yatkın kişilik özelliklerine sahip iş görenleri tercih etmek suretiyle tüketici memnuniyetini ve sadakatini ve işletme performansını arttırabileceklerdir. Böylece ağırlıklı olarak hizmet veren turizm işletmelerinin, hizmet vermeye yatkın kişilik özelliklerine sahip iş görenleri teşhis edebilmesi ve istihdam etmesi son derece önemlidir (Kuşluvan ve Eren, 2011).

#### **2.4.2. Örgütsel Düzeyde Hizmet Odaklılık Kavramı**

Örgütsel düzeyde hizmet odaklılık Türkçe literatürde henüz yaygın olarak rastlanamayan bir kavramdır. Ancak Türkçe literatürde örgütsel düzeyde hizmet odaklılık ile yakın bir anlamda müşteri odaklılık/yönelimlilik/yönlülük (customer

orientation) veya pazar odaklılık (market orientation) kavramları kullanılmaktadır. Örgütsel hizmet odaklılık mükemmel bir hizmet sunmak ve yaratmak için tasarlanmış örgütsel faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Schneider, 1988; Schneider vd. 1992; Johnson, 1996; Lytle vd. 1998). Aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen bir dizi kalıcı örgütsel uygulamalar olarak da ifade edilmektedir (Bowen ve Schneider, 1985; Hofstede vd. 1990). Bazı yazarlara göre (Homburg vd. 2002) örgütsel hizmet odaklılık işletmelerin başarısında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Hizmet odaklılık hizmet verme özellikleri ve iş performansı ile olumlu bir şekilde ilişkilidir (Urban, 2009: 73). Kavramın ayrıca hizmet sunumunun niteliği ve kalitesinin yanı sıra örgüt-müşteri etkileşimi üzerinde de önemli bir etkisi bulunmaktadır (Yoon vd. 2007).

Kavrama ilişkin literatür incelendiğinde örgütsel hizmet odaklılığın birçok temel bileşenine rastlanmaktadır. Lytle vd. (1998) bu hususta on bileşen (hizmet liderliği, hizmet vizyonu, müşteri davranışı, personel güçlendirme, hizmet içi eğitim, hizmet ödülleri, hizmet hatalarını önleme, hizmet hatalarını kurtarma, hizmet teknolojisi, hizmet standartları iletişimi) tanımlamışlardır. Bu on bileşen sekize indirilmiş ve dört ana boyutta gruplandırılmıştır. Bunlar; hizmet liderliği uygulamaları, hizmet teması uygulamaları, hizmet sistemleri uygulamaları ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarıdır (Gonzalez ve Garazo, 2006: 28). Graham (1991) hizmet liderliğini (servant leadership) sadece örgütün amaçları ve çalışanların gelişimiyle değil, liderin sorumluluğuyla kabul ettiğini savunmaktadır. Hizmet teması (service encounter practices) örgütsel hizmet odaklılık içinde önemli bir unsurdur. Çünkü hizmet sunumu sürecindeki faaliyetlerin tümü müşteri hizmet kalitesi değerlendirmelerinin temelini oluşturmaktadır (Parasuraman vd. 1988). Örgütsel hizmet odaklılık hizmet sistemlerini (service systems practices) de gerektirmektedir. Bu sistemler servis hatasını önleme ve kurtarma uygulamaları, hizmet teknolojisi ve hizmet standartları iletişiminden oluşmaktadır (Gonzalez ve Garazo, 2006: 30). Bowen ve Schneider (1985) hizmet örgütlerinde insan kaynaklarının diğer sektörlerden farklı yönetilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Müşteriye daha yüksek bir seviyede hizmet sağlamak için çalışanların ne yaptıklarını ve neden yaptıklarını bilmeleri gerekmektedir. Müşteriyle birebir iletişim halindeki çalışanlar teknik becerilere ve iletişim becerilerine sahip olmalıdırlar (Rust vd. 1996). Bu nedenle insan kaynakları yönetimi uygulamaları (human resource

management practice) çalışanların hizmet odaklı olup olmadığını belirleyerek örgüte bu hususta çalışacak personel almak zorundadırlar.

Örgütsel hizmet odaklılık, örgütsel yapı, iklim ve kültür gibi örgüt içi özellikleri kapsayan örgütsel düzenleme değişkenleri çerçevesinde incelenmektedir (Homburg vd. 2002). Bu yaklaşıma göre, örgütün iklimi, kültürü ve örgütsel yapısı işletmenin hizmet sunma yeteneğini etkilemektedir. Buna göre, örgütsel hizmet odaklılık, mükemmel hizmet yaratan ve sunan davranışları desteklemek ve ödüllendirmek için nispeten kalıcı temel bir dizi örgüt politikalarının, uygulamalarının ve işlemlerinin örgüt çapında benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2007: 26).

İşletmelerin ne derece hizmet odaklı olduğunu belirlemeyi amaçlayan örgütsel hizmet odaklılık kavramı 1989'da Bowen vd. tarafından kullanılmıştır. İmalat işletmeleri üzerine örgütsel hizmet odaklılık ile ilgili yapmış oldukları teorik çalışmalarında, imalat işletmeleri için örgütsel düzeyde hizmet odaklı uygulamaların önemini vurgulamaktadırlar. Buna göre, imalat işletmeleri hizmet odaklı stratejiyi benimsemeye uygulayabilecekleri temel stratejik seçimler olduğunu belirtmektedirler. Bu stratejik seçimler, standartlaştırma yerine müşteriye göre hareket etmeyi (customer responsiveness) ve müşteriyle daha az temasta bulunma yerine müşteriyle yoğun temasta bulunmayı vurgulamaktadır. Yazarlar, işletmenin seçeceği stratejinin örgütsel hizmet odaklılığı yansıtacağını ifade etmektedirler. Bir başka deyişle, işletmenin standartlaştırma yerine müşteriye göre hareket etme ve düşük düzeyde müşteri teması yerine, yoğun müşteri teması gerektiren stratejileri seçmesi, örgütsel hizmet odaklılık düzeyini yansıtacaktır. Ayrıca, işletmenin örgütsel hizmet odaklı stratejisini etkili bir şekilde uygulayabilmesi, çeşitli örgütsel düzenlemeleri ve kaynak tahsisini gerektirmektedir. Bu örgütsel düzenlemeler ise hizmet iklimini ve kültürünü öğretmek, örgütsel etkinliği müşteri bakış açısıyla değerlendirmek, üretim ve pazarlama faaliyetlerini bütünleştirmek, yakın ve samimi ilişkiler kurulacak pazarları belirlemek, hizmet kalitesinde soyut unsurların önemini anlamak, müşteri ile temasta bulunan personelin kişilerarası iletişimin değerlendirmek, müşteriyle temasta bulunan personel ve müşteri arasında görünmeyen bir kontrol mekanizmasından yararlanmak ve ürünün tasarım, üretim, dağıtım ve tanıtım-tutundurma aşamalarına müşteri katılımını sağlamak ve yönetmektir (Eren, 2007: 6).

Johnson (1996) örgütsel hizmet odaklılığı farklı bir açıdan ele almış ve örgütün hizmet odaklılığını hizmet ikliminin bir unsuru olarak incelemiştir. Araştırmaya göre, örgütsel hizmet odaklılık, örgüt ikliminin bir unsurudur ve örgütsel hizmet odaklılık müşteri memnuniyetini önemli ölçüde etkilemektedir (Kuşluvan ve Eren, 2008: 180). Johnson bir işletmenin hizmet ikliminin belli bir takım unsurlardan oluştuğuna dikkat çekmiştir. Bu unsurlar; hizmet stratejisi, bilgi sağlama (müşteri ihtiyaç ve beklentileri ile ilgili çalışanlardan bilgi sağlama), hizmet performansını değerlendirme, hizmet eğitimi ve desteği, hizmet ödülleri, hizmet odaklılık ve bağlılık, satış ve hizmet ilişkisi (hizmet satışı ve hizmetin verilmesi arasındaki geçişi yönetme) ve hizmet sistemleri, politikaları ve prosedürleri (iş yapmada müşteriye kolaylık sağlamak için tasarlanan sistemler) dir (Eren, 2007: 8).

Örgütsel hizmet odaklılık kavramını araştıran bir diğer yazar ise Lytle (1994)'dır. Lytle doktora tezi çalışmasında pazar odaklılık ve örgütsel hizmet odaklılık kavramlarını incelemiş ve pazar odaklılık, örgütsel hizmet odaklılık, örgütsel değerler ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri test etmiştir. Araştırmada örgütsel hizmet odaklılığı ölçmek için yeni bir ölçek geliştirilmiştir. Geliştirilen ölçekte örgütsel hizmet odaklılık müşteriye karşı davranış, personel güçlendirme, hizmet teknolojisi, hizmet aksamalarını önleme, hizmet standartları iletişimi, hizmet eğitimi, hizmet liderliği ve hizmet aksamalarını düzeltme olarak 8 boyut altında incelenmiştir (Lee vd. 1999: 60). Araştırma sonucunda, temel örgütsel değerlerin pazar odaklı ve hizmet odaklı uygulamalarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Ayrıca, pazar odaklılık düzeyi yüksek olan işletmelerin örgütsel hizmet odaklılık düzeylerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hem pazar odaklılığın hem de örgütsel hizmet odaklılığın örgütsel performansı önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca, performans ve stratejik üstünlüğün doğrudan pazar odaklılık, örgütsel hizmet odaklılık ve bu eğilimlerle ilgili değerler tarafından etkilendiği tespit edilmiştir (Eren, 2007: 7). Lytle vd. ise 1998 yılında örgütsel hizmet odaklılık ölçeğini geliştirmiş ve geçerli kılmışlardır. Araştırmanın evrenini Slovenya'daki biri özel diğeri kamuya ait iki bankanın çalışanları oluşturmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda özel bankanın örgütsel hizmet odaklılık düzeyinin kamuya ait bankaya göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Örgütsel hizmet odaklılığın her bir boyutunda özel banka ve kamu bankası arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Özel banka, mükemmel hizmet sunmanın önemini

gösteren günlük uygulama ve prosedürlere personelinin dikkatini çekerek daha yüksek düzeyde örgütsel hizmet odaklılık geliştirmiştir. Ayrıca, her iki bankanın performans değişkenleri, hizmet odaklı işletmelerin rakiplerine göre daha başarılı olduğunu göstermiştir (Eren, 2007: 11). Araştırmada hizmet odaklılık yazarlar tarafından iki temel şekilde kabul edilmiştir. Bunlardan ilki örgütsel hizmet odaklılığın bir örgütün genel ikliminin boyutu olduğu (Schneider ve Bowen, 1993; Schneider ve Bowen, 1995) ikincisi ise örgütsel hizmet odaklılığın iyi anlaşılabilir ve çalışanların algıları, inançları ve görüşleri talebinde ölçülebilir olduğudur (Schneider ve Bowen, 1993; Schneider vd. 1992).

Lee vd. (1999) hizmet odaklılığı, tüm müşteri odaklı hizmetlerin çatısı altında pazarlama kavramının uygulanması için dizayn edilen pazar bilgisine stratejik bir yanıt verme olarak tanımlamıştır. Bu tanımlara dayanarak hizmet odaklı organizasyonlar müşteri tatmininin sağlanmasında hizmet odaklılığa stratejik bir önem vermektedirler (Yoon vd. 2007: 372). Yazarlar Kore'deki otel işletmelerinde bir araştırma yapmışlar ve araştırmalarında örgütsel hizmet odaklılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, hizmet imajı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma için seçtikleri 184 otel işletmesinin yalnızca müşterilerle daha fazla temasta bulunan odalar bölümü ve yiyecek içecek bölümü yönetici ve çalışanlarına anket uygulamışlardır. Sonuç olarak araştırmada örgütsel hizmet odaklılığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve hizmet imajı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, iş tatmini ve hizmet imajının işletme performansı üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu da bulunmuştur. Araştırma ayrıca örgütsel hizmet odaklılık ve işletme performansı arasında da güçlü bir ilişki tespit etmiştir. Başka bir deyişle, iş tatmini ve hizmet imajı örgütsel hizmet odaklılık ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Bununla birlikte, araştırmada otel işletmelerinin yüksek derecede hizmet odaklılığa sahip oldukları tespit edilmiştir (Lee vd. 1999: 66).

Bir ekonomi geçişinde örgütsel hizmet odaklılığın doğasını incelemeyi amaçlayan Lynn vd. (2000) örgütsel hizmet odaklılığı “mükemmel hizmet” yaratan ve sunan davranışları desteklemeyi ve ödüllendirmeyi amaçlayan, görece olarak sürekli örgütsel politikalar, faaliyetler, uygulamalar ve prosedürlerin bir bütünü olarak tanımlamaktadırlar (Lynn vd. 2000: 287). Güçlü örgütsel hizmet odaklılığa sahip, başka bir deyişle hizmet mükemmelliğini destekleyen politika, uygulama ve prosedürleri olan

örgütler, olgun pazarlarda rekabetçi bir avantaja sahiptirler. Çünkü araştırmalar karlılık, büyüme, müşteri tatmini ve bağlılığın örgütsel hizmet odaklılıkla zenginleştirilebileceğine işaret etmektedir (Ulu, 2011: 6).

Örgütsel hizmet odaklılığı geliştirmenin işletmenin hizmet üstünlüğü elde etme, müşteri tatmini ve sadakati sağlama yeteneğini olumlu yönde etkilediğini ifade eden Lytle ve Timmerman (2003) örgütsel hizmet odaklılık ile ilgili en fazla çalışma yapan ve örgütsel hizmet odaklılık kavramının hem açıklanmasına hem de ölçülmesine önemli katkılar sağlayan yazarlardır. Lytle ve Timmerman 2006 yılında örgütsel hizmet odaklılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada, örgütsel hizmet odaklılık, mükemmel hizmet sunmak için örgütsel bir eğilim veya tercih olarak ifade edilmiştir.

Örgütsel hizmet odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisini inceleyen Eren (2007) kavramı konaklama işletmeleri yöneticilerinin bakış açılarıyla değerlendirmiştir. Araştırmada, konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılık düzeyleri ile işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı korelasyon bulunmuştur. Ayrıca, konaklama işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılıkla ilgili uygulamalarının işletme performansını etkilediği tespit edilmiştir.

Polonya'da hizmetler sektöründe örgütsel hizmet odaklılığın hizmet performansı ve kalitesi üzerindeki etkilerini inceleyen Urban (2009), örgütsel hizmet odaklılığı iş görenlerin, bir hizmet işletmesinde hizmet sunum süreçlerinin kalitesini direkt olarak etkileyen ve işletme ile müşterileri arasındaki etkileşimde belirleyici olan tutum ve davranışları şeklinde ifade etmektedir. Örgütsel hizmet odaklılığın, hizmet sunumunun doğası ve kalitesinin yanı sıra, örgüt-müşteri etkileşimlerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle örgütsel hizmet odaklılık müşteriyle etkileşim halinde olan iş görenlerin eğitimi ile ilgili hususları da kapsamaktadır.

#### **2.4.2.1. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Bazı yazarlar genellikle çalışanların hizmet kalitesi eğilimlerini etkileyen iki önemli faktör olduğunu ifade etmektedirler. Bu faktörler; hizmetlerin örgütlerdeki önemi ve bireysel kişilik özelliklerinin varlığıdır (Baydoun vd. 2001; Homburg vd. 2002). İlki hizmet iklimi ve hizmet odaklılık gibi "makro-örgütsel yaklaşımlarla" tarif

edilmekte, ikincisi ise "kişilik temelli bir yaklaşımla" tarif edilmektedir ve psikolojik testler ve benzeri araçlarla değerlendirilen personelin kişisel beceri ve diğer özelliklerine odaklanmaktadır (Urban, 2009: 74). Örgütsel hizmet odaklılık genellikle hizmet organizasyonu iklimi bağlamında tanımlanmaktadır (Lytle ve Timmerman, 2006; Lynn vd. 2000; Lytle vd. 1998). Kavram müşteri odaklılık (customer orientation), müşteri hizmet odaklılık (customer service orientation) ve hizmet örgütü iklimi kavramlarıyla benzerlik göstermekte ancak aynı anlama gelmemektedir.

#### **2.4.2.1.1. Müşteri Odaklılık**

Müşteri odaklılık kavramı, özellikle pazarlama stratejisi açısından bakıldığında örgüt kültürüyle yakından ilişkili bir kavramdır. Müşteri odaklılık anlayışı, her şeyden önce, firmaları ana faaliyetleri ile müşteriler arasındaki engelleri ortadan kaldırmaya yönelmektedir. Nitekim, yakın zamanda yapılan bir araştırmada 1000 Fortune firmasından % 25'nin çalışanlarını müşterilerle doğrudan ilişkiye yönelttikleri belirlenmiştir. Doğrudan ilişkiler, müşteri politikalarına önem vermenin kritik bir göstergesi olarak algılanmaktadır (Hall, 1996: 798). Müşteri odaklılık kavramı müşterilere daha yakın olmaya çalışmak, onları daha iyi tanımak, ihtiyaçlarını daha iyi bilmek ve gelecekteki ihtiyaçlarını doğru tahmin etmektir. Aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan mevcut yaklaşımların yeterliliğini değerlendirmek ve gelecekte ne tür yeni hizmetler, ürünler ya da buluşların gerekeceğini oluşturmaktır (Zairi, 2000: 393).

Müşteri odaklılık görüşünün temelinde, kalitenin belirleyicisinin mal veya hizmet satın alan müşterinin olduğu fikri yatmaktadır. Müşterilerin karşılamaları gereken, kişiden kişiye farklılık gösteren bazı ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlarının karşılanması için hissettikleri duygu ve düşünceleri isteklerini oluşturur. İstek ve ihtiyaçların bir araya gelmesiyle beklentileri oluşur. İşletmeler müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak ve beklentilerini aşmak için kaliteli hizmet vermek çabası içerisinde olduklarıdır. Müşteri odaklılık ilkesi ürünün kalitesiyle birlikte müşteriye sunulan tüm hizmetlerin kalitesini kapsamaktadır (Akpınar, 2013: 2).

Harrington (1997) müşteri odaklı işletme anlayışını geleneksel işletme anlayışıyla karşılaştırmıştır. Tablo 2.7'de Harrington'un müşteri odaklı işletmecilik yaklaşımına yer

verilmiştir. Harrington'a göre yeni örgütsel kültür, öncelikle takım çalışmasına yatkın ve etkin iletişim becerisine sahip bir çalışan profilini geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu açıdan müşteri ilişkilerini geliştirmek aynı zamanda çalışanların sahip oldukları yetkinlikleri güçlendirmekle eş değer bir anlam kazanmaktadır. (Akgeyik, 2005: 856).

**Tablo 2.7.** Müşteri Odaklı İşletmecilik Yaklaşımı

<b>Geleneksel İşletme Anlayışı</b>	<b>Müşteri Odaklı İşletme Anlayışı</b>
Üretim merkezli bir anlayış hakimdir	Piyasa odaklı yaklaşım esastır
Başarı satış hacmiyle ölçülmektedir	Satış hacmi yerine müşterinin sürekliliğini esas alan bir başarı ölçütü mevcuttur
İşletme politikalarını esas almaktadır	Müşterinin öncelikli olduğu bir strateji söz konusudur
İşletme müşteriden daha güçlüdür	Müşteri güçlü marka ve isimlerin farkındadır ama güç müşteridedir
İletişim kanalları sınırlıdır	Şirket çoklu kanallar (internet, call-center, 800'lü hatlar vb.) yardımıyla müşteriyle her zaman iletişim halindedir

**Kaynak:** Harrington, 1997: 27

Müşteri odaklılık kavramı ilgili yazında iki seviyede gruplanmaktadır. Birinci seviyede örgüt düzeyinde Pazar odaklılık (market orientation) kavramı üzerinde durulurken, ikinci seviyede de bireysel düzeyde müşteri ve çalışan arasındaki kişilerarası ilişkiye odaklanılmaktadır (Stock ve Wayne, 2005). Bireysel düzeyde müşteri odaklılık kavramının en önemli yönü çalışanın müşteriye yardımcı olabileceği yeteneği ve müşteri-çalışan ilişkisinin kalitesidir (Saxe ve Weitz 1982). Bu bağlamda çalışan davranışı açısından müşteri odaklılık, müşterinin ihtiyaçlarını uygun bir şekilde tatmin etme ile ilişkilendirilebilir (Stock ve Wayne, 2005). Çalışan düzeyinde müşteri odaklılık tek başına performansı olumlu etkilediği gibi örgütün müşteri odaklılığının performansla olan ilişkisinde aracılık rolü de üstlenir (Cross vd., 2007).

Kavramı müşteri odaklılık olarak ele alan Saxe ve Weitz (1982) müşteri odaklılık tanımını altı unsurda incelemektedir. Bu unsurlar; müşterilere satın alma kararlarında yardımcı olma isteği, müşterilere ihtiyaçlarını belirlemede yardımcı olma, bu ihtiyaçlara uygun ürünler sunma, ürünleri açık bir şekilde tanımlama, müşterilerin isteklerini karşılamak için satış sunumlarını uyumlu hale getirme, manipülatif veya yanıltıcı etkileme tekniklerinden uzak durma ve yüksek baskı uygulamadan kaçınmadır (Singh ve Koshy, 2008: 13).



Hizmet sağlayıcıların müşteri odaklılık düzeyleri Becker ve Wellins (1990) tarafından 17 müşteri hizmet boyutuyla açıklanmıştır. Bu boyutlar iletişim (communication), müşteri duyarlılığı (customer sensitivity), kararlılık (decisiveness), enerji (energy), esneklik (flexibility), süreklilik (follow-up), etki (impact), girişim (initiative), bütünlük (integrity), iş bilgisi (job knowledge), yargı (judgement), müşterilere hizmet etme motivasyonu (motivation to serve customers), ikna yeteneği/satış yeteneği (persuasiveness/sales ability), planlama (planning), dirençlilik (resilience), durum analizi (situation analysis) ve iş standartları (work standarts) dır (Daniel ve Darby; 1997: 132-133).

Lanjananda ve Patterson (2009) müşteri odaklı davranışın kültürden kültüre ve ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğini dile getirmektedirler. Örneğin; ABD’de “özenlilik” öne çıkarken, Japonya’da “iletişim ve nezaket” öne çıkmaktadır. Bunun dışında, müşteri odaklı davranışın kabul görmüş üç temel boyutu bulunmaktadır. Birinci boyutunda onama, dinleme ve adamanın yanı sıra empati, güven ve duyarlılık bileşenleri bir araya gelirken, ikinci boyut yeterli hizmeti sunmak veya tatminsizliğe karşı korunmak için personelin kaçınması gerektiği bütün davranışları (Örneğin; müşterilere küstahça davranma, kızma ve onları ihmal etme vb.) kapsamaktadır. Son boyutunda ise gülme, mutlu, neşeli ve heyecanlı olma gibi bileşenler bir araya gelmektedir (Ulu, 2011: 7).

Müşteri odaklı bir işletme müşteri isteklerini tanımlama, analiz etme, anlama ve bu isteklere cevap verme yeteneğine sahip bir işletme olarak tanımlanabilir (Gatignon ve Xuereb, 1997: 78). Müşteri odaklılık müşteri istek ve ihtiyaçlarını her şeyden önde tutmaktadır. Buna göre, müşteri odaklılık müşterilere üstün değer sağlanmasında, işletmelerde ilk önceliğe sahiptir. Mevcut durumu korumanın ötesinde gelecekteki müşterileri de dikkate alacak faaliyetleri de kapsamaktadır (Han vd. 1998: 33). Bu bağlamda müşteri odaklılığın, örgütsel hizmet odaklılığa kıyasla daha geniş kapsamlı olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel hizmet odaklılık, mükemmel hizmet sunabilmek adına müşterilerle ilgili daha spesifik konuları içermektedir (Ulu, 2011: 9).

#### **2.4.2.1.2. Müşteri Hizmet Odaklılık**

Müşteri hizmet odaklılık, kişilerarası uyum becerisi, dışa dönüklük ve işletmecilerin performanslarını olumlu yönde etkileyen genel eğilimler tarafından

belirlenmiştir (Alge vd. 2002). Kavram bir örgütün, iş gören-müşteri etkileşiminin kalitesine ilişkin tutum ve davranışlarının tümü olarak ifade edilebilir (Saura vd. 2005: 501). Müşteri hizmet odaklılık felsefesinde temel koşul, hizmet kalitesidir. Hizmet kalitesi ise, müşterilerin algılarına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle müşteriye yönelik davranışlar, direkt olarak hizmet kalitesi ve müşteri tatminini etkilemektedir (Lytle vd. 1998: 461).

Müşteri hizmet odaklılık, örgütsel hizmet odaklılıkla birçok yönden benzerlik göstermektedir. Ancak müşteri hizmet odaklılık daha çok psikolojik olarak yorumlanmakta ve personel davranışlarına odaklanmaktadır (Urban, 2009: 74). Ayrıca müşteri hizmet odaklılık kavramının kapsamı örgütsel hizmet odaklılık kavramına göre daha dardır. Çünkü örgütsel hizmet odaklılıkta iş gören-müşteri etkileşiminin kalitesine çok yönlü (yardımcı liderlik, müşteri etkileşimi, sistem tasarımı ve insan kaynakları yönetimi) olarak yaklaşılmaktadır (Ulu, 2011; 9).

#### **2.4.2.1.3. Hizmet Örgütü İklimi**

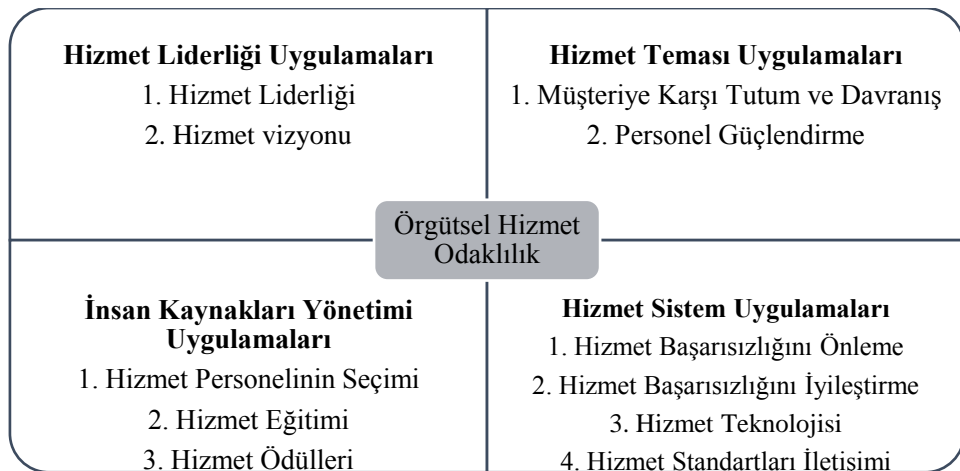
Bir bireyin çevresi o bireyin davranışlarının temel belirleyicisi niteliğindedir. Son zamanlarda sadece davranış üzerinde psikolojik çevrenin etkisine değil sosyal, durumsal ve örgütsel çevrenin de etkilerine ilgi artmıştır. Temel varsayım bireylerin davranışlarının algılarından etkilendiği yönündedir. Bu nedenle iklim çalışmalarının odak noktası bireyin algılarıdır (Clark, 2002: 94). Örgüt iklimi kavramı, örgütün formal ve informal politikaları, uygulamaları ve işlemleri hakkında çalışanlarca paylaşılan algılamalardan oluşmaktadır (Reichers ve Scheider, 1990: 22). Schein (1992) örgüt iklimini çalışanların örgüt hakkındaki ortak algılamaları olarak tanımlamakta ve bu algılamaların hem örgüt kültürü hem de çalışanların davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir (Aydoğan, 2004: 10).

Hizmet örgütü iklimi kavramı ise bir örgütün tüm fonksiyonlarının hizmet kalitesi ve müşteri tatmini üzerindeki odaklanma derecesini ifade etmektedir. Örgüt çalışanları, kaliteli hizmet sundukları zaman ödüllendirildiklerini, hizmet kalitesini yükseltmek için yönetimin zaman, enerji ve kaynak ayırdığını ve müşterilerle etkin bir biçimde ilgilenilebilmesi için gerekli eğitimi aldıklarını düşündüklerinde pozitif bir hizmet örgütü ikliminin ortaya çıkması olasıdır (Solnet, 2006: 578). Hizmet örgütü iklimi

kavramı örgütsel hizmet odaklılıkla benzerlik gösteren diğer kavramlar gibi dar kapsamlı kalmaktadır. Çünkü hizmet örgütü iklimi daha çok hizmet kalitesi, hizmet etiği, personel nitelikleri ve müşteri tatmini üzerinde yoğunlaşırken, örgütsel hizmet odaklılık hizmet teması, hizmet sistem tasarımı, hizmet liderliği ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tamamı üzerinde durmaktadır (Ulu, 2011: 10).

#### 2.4.2.2. Örgütsel Hizmet Odaklılığın Boyutları

Örgütsel hizmet odaklılık, mükemmel bir hizmet yaratmak ve sunmak için tasarlanmış örgütsel faaliyetler kümesi olarak tanımlanmaktadır (Bowen ve Schneider, 1988; Schneider vd. 1992; Johnson, 1996; Lytle vd. 1998). Bu alanda çalışan ve örgütsel hizmet odaklılığın ölçülmesine önemli katkılarda bulunan Lytle vd. (1998)'ne göre örgütsel hizmet odaklılık dört ana boyut altında on bir alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ana boyutlar hizmet liderliği uygulamaları (service leadership practices), tüketicilerle temas uygulamaları (service encounter practices), insan kaynakları yönetimi uygulamaları (Human resources management practices) ve hizmet sunma sistemleri uygulamalarıdır (service system practices). Bu boyutlar, doğrudan temel hizmet kalitesi ilkeleri ile ilgilidir. Bu ilkelere dayanan uygulama ve prosedürler, kapsamlı bir şekilde örgütsel hizmet odaklılığın etki alanını temsil etmektedir (Lytle vd.1998; Lynn vd. 2000; Lytle ve Timmerman 2003). Örgütsel hizmet odaklılığın boyutları ve alt boyutları Şekil 2.3.'de açıklanmaktadır.



**Şekil 2.3.** Örgütsel Hizmet Odaklılığın Boyutları

**Kaynak:** Lynn vd. 2000: 284

#### 2.4.2.2.1. Hizmet Liderliği Uygulamaları

Liderlik, belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 173). Bir başka tanımda ise liderlik başkalarının faaliyetlerine rehberlik etmek, koordinasyon ve düzeni sağlamak ve kişileri yönlendirmek, bireylerin performanslarını değerlendirmek ve onları bu konuda motive etmek, görevleri atamak ve kişilere bu görevlerin getirdiği sorumlulukları izlemek, problemler karşısında başarılı çözüm yolları oluşturmak ve görevlerin başarılmasında uygun insani ve teknik kaynakları sağlayabilmek ve izleyicilerine karşı örgütsel rehberlik rolünü gösterebilmektir (Bernardin ve Russell, 1998: 153). Liderlik, örgütlerdeki dönüşümleri başlatma ve yerine getirmede hayati bir etmen olarak kabul edilir (Robinson ve Bucic, 2005). Liderlik kavramına ilişkin tanımların ortak noktaları gönüllülük temelinde çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onların yaratıcılığının ortaya çıkartılması ve harekete geçirilmesidir (Barlı, 2008: 363). Liderlik, etkili ve olumlu bir hizmet odaklılık yaratmak ve korumak için gerekli olan kritik ve ayrılmaz bir bileşen (Schneider, 1990; Kotter ve Heskett, 1992; Heskett vd. 1997) olduğu için örgütlerde özellikle üzerinde durulması gereken bir konu olmalıdır. Hizmet liderliği ise hizmet sunmak için seçilen insanları destekleyen, kurum ve bireylere hizmeti genişletmenin bir yolu olarak rehberlik eden uygulamalı bir felsefe (Ashill vd. 2006-274-275), ayrıca etkin ve pozitif bir hizmet odaklılık oluşturmak ve bunu sürdürmek için kritik bir bileşendir (Gonzalez ve Garazo, 2006: 28). İlgili yazında işletmelerde yöneticilerin liderlik davranışlarının, hizmet kalitesini ve örgütsel performansı doğrudan etkilediğini belirleyen çalışmalar bulunmaktadır (Church, 1995). Bu nedenle hizmet liderliği uygulamaları örgütsel hizmet odaklılık için oldukça önemli bir kavramdır ve hizmet liderliği ile hizmet vizyonu olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır (Lytle vd. 1998).

***Hizmet Liderliği***, yöneticilerin hizmet davranışları konusunda tüm personele örnek olması ile ilgilidir. Eğer personeli yöneticisinden mükemmel hizmet uygulamaları görmüşse, kendisi de müşteriye mükemmel hizmet verecektir (Lytle vd. 1998; Lynn vd. 2000). Kavram ilk olarak Robert Greenleaf tarafından 1970 yılında ortaya atılmıştır. Greenleaf'a göre hizmet liderliği işbirliği, güven, öngörü, dinleme ve güçlendirmenin

etiksel kullanımını destekleyen bir felsefedir. Hizmet lideri, öncelikle hizmet eden kişidir. Ayrıca hizmet lideri inisiyatif, dinleme, anlama, hayal etme gücü, inanma, empati, önsezi, ileri görüşlülük, farkında olma ve algılama, ikna etme ve kavramsallaştırma yeteneği, duygusal destek, topluluk oluşturma ve hizmet etme özelliklerine sahip olmalıdır (Joseph ve Winston, 2005: 9). Bu, bir kişinin hizmet etmek istemesi duygusuyla başlamaktadır. Hizmet etme duygusu, daha sonra kişinin liderlik etmeyi amaç edinmesine neden olmaktadır (Ayas, 2014: 14). Laub (1999), hizmet liderini kendi kişisel çıkarlarının ötesinde çalışanların iyiliğine önem veren kişi olarak tanımlamıştır (Washington vd. 2006: 700). Hizmet liderleri, çalışanları teşvik ederek, onların başarmasına imkân vererek, kendilerini mükemmellik standardı içinde görmelerini sağlayarak ve onlara özgürlük vererek, daha iyi hizmet etmelerini sağlar (Fletcher, 1999). Kısacası, hizmet liderleri, başarıları için ilham vererek ve fırsatlar sağlayarak hizmet edenlere hizmet eder. Bu durumda hizmet liderleri kendi rollerinin mükemmel hizmet sunmaları için çalışanlara bir yön ve standart belirlemek ve onlara gerekli araçları ve özgürlüğü vermek olduğuna inanırlar (Berry vd. 1994). Başka bir deyişle, hizmet liderleri, çalışanların gelişiminden ve onlara bu konuda yol göstermekten sorumludur. Çalışanlarının yapabileceklerinin en iyisini başarımlarını sağlamak için onlara yardım eder (Akiş, 2004: 18). Akesson vd. (2008) hizmet liderliği kavramını örgütü tasarlama, yönetme ve şekillendirmede yönetim ekibinin tutum ve davranışlarını yansıtan, ayrıca hizmet odaklılığın ve iş görenler arasında etkin bir hizmet kültürünün oluşturulmasında kritik öneme sahip bir bileşen olarak ifade etmektedirler.

Hizmet liderlerinin öncelikle hizmet eden olma özelliğinin yanı sıra bazı temel özelliklere de sahip olması gerekir (Eren, 2007: 29). Laub'a göre hizmet liderlerinin on ana karakteristiği mevcuttur. Bunlar; diğerlerinin ne söylediğini anlayışlı bir şekilde dinlemek, diğerlerini kabul etmek ve onlara karşı empati beslemek, sağduyulu ve önsezili olmak, haberdar olmak ve algılamak, ikna etmek için yüksek derecede güç sağlamak, kavramlaştırmak ve iletişim, bireylere ve kurumlara etki sağlamak, iş yerinde topluluk oluşturmak, derin düşünmeyi uygulayabilmek ve ilk önce kendisinde değişim isteğini yaratabilmektir (Laub, 1999: 14). Daft (1999) hizmet liderinin özelliklerini hizmet etme, dinleme, güven oluşturma ve çalışanları eğitme olarak dörde ayırmıştır. Joseph ve Winston (2005: 10), Greenleaf (1977) ve Contee-Borders (2003)'ün çalışmalarını sentezleyerek, hizmet liderlerinin sahip olması gereken on önemli özelliği

ortaya koymuşlardır. Bu özellikler; dinleme (listening), empati kurma (empathy), duygusal destek (healing), farkında olma (awareness), ikna etme (persuasion), kavramsallaştırma (conceptualization), ön görü (foresight), eğitmenlik (hizmet sorumluluk-stewardship), insanların gelişimine önem verme (commitment to growth of people) ve topluluk oluşturma (building community) dır. Bu özellikler Laub (1999) tarafından ifade edilen özelliklerle birebir benzerlik göstermektedir. Barbuto ve Wheeler (2002) sıralanan bu on liderlik özelliğine bir ekleme daha yapmış ve iyi bir hizmet liderinin kendini hizmet etmeye adanması (calling) gerektiğini de belirtmiştir. Yazarlara göre, hizmet liderlerinin bu özelliklerden bazılarını doğuştan sahip olması, bazılarını ise sonradan geliştirmesi gerekmektedir. Patterson (2003) ise çalışmasında hizmet liderlerinin yedi özelliğinden bahsetmiş ve bu özellikleri işini “ilahi bir aşkla” sevmek, alçakgönüllülük, fedakarlık (kendinden önce başkalarını düşünme), vizyon, güven, güçlendirme ve hizmet etme olarak sıralamıştır. Hizmet liderliği, hizmet sunumunda çok önemli bir rol oynamaktadır. Hizmet liderlerinin müşteriyle yüz yüze temasta bulunan personelin kilit rolünü anlamaları, onlara inanmaları ve onlarla olan iletişime önem vermeleri gerekir. Hizmet liderlerinin sahip olması gereken bir başka özellik ise, işini sevmektir. İşini tutkuyla seven hizmet liderleri, diğerlerine daha iyi örnek olur ve işi öğretme konusunda onları daha iyi motive eder. Başarılı hizmet liderlerinin özelliklerinden biri de, onlardan beklenen davranışlar konusunda çalışanlara örnek olmaktır. Bu durum genellikle “etrafta dolaşarak yönetim (management by wandering around/ management by walking around)” yaklaşımını gerektirir. Yöneticilerin, zaman zaman çalışanlar arasına karışarak bizzat onlarla konuşması ve görüş alışverişinde bulunması olarak bilinen bu yaklaşımla (Atak, 2005: 65) lider, hem yapılan işleri daha iyi gözlemler, hem de çalışanlarla ve müşterilerle karşılaşma fırsatı bulur (Lovelock, 2000: 500-501).

Hizmet liderleri, bir hizmet politikasını dikte etmekten ziyade rol modeli olarak örgütlerini yönetir ve zamanlarının büyük bir kısmını müşteri ve örgüt çalışanlarıyla ilgilenererek geçirirler. Bazı yazarlar, hizmet liderliği sorumluluğunun sadece örgütsel amaçları başarmak ve çalışanları geliştirmekle sınırlı olmadığını, aynı zamanda geniş bir paydaş grubunu da kapsadığını ileri sürmektedirler. Çünkü hizmet liderliğinin gerisindeki düşünce bir liderin örgütsel başarısı değil astlar, müşteriler ve diğer paydaşlara ilişkin etik sorumluluğu kabul etmesidir (Gonzalez ve Garazo, 2006: 28).

Örgütsel hizmet odaklılık açısından hizmet liderliği de yöneticilerin hizmet davranışı konusunda tüm personele örnek olmasını gerektirmekte ve işletmenin hizmet politikasını da zorla kabul ettirmekten ziyade tüm personeline yol gösterebilmesiyle sağlanacaktır.

**Hizmet Vizyonu**, örgütlerin sundukları hizmet kalitesiyle ilgili gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Bu boyut işletmenin hizmet vizyonunun tüm çalışanlara bildirilmesi ve benimsetilmesiyle ilgilidir (Kuşluvan ve Eren, 2008: 179). Hizmet liderlerinin gelecek için bir hizmet vizyonu belirlemeleri ve bunu hizmet personeline iletmeleri gerekir. Belirlenen hizmet vizyonu, mükemmel hizmet sağlamak için hizmet personelini motive etmeli, ilham vermeli ve güçlendirmelidir (Eren, 2007: 32). Yukarıdan aşağıya bir hizmet vizyonu organizasyon üyeleri arasında kaliteli hizmet yaratılmasında önemli ve gereklidir. Örgüt açısından üstün değer yaratmak için iş görenlere hizmet kalitesi ve müşteri tatmininin önemini belirten bir hizmet vizyonunun devamlı olarak iletilmesinin büyük önem ve gereklilik arz ettiği söylenebilir (Lynn vd. 2000: 284-285).

#### **2.4.2.2.2. Tüketicilerle Temas (İlişki) Uygulamaları**

Hizmet teması kavramı dar anlamda iş görenlerin müşterilerle etkileşimlerini ifade ederken (Lytle vd. 1998) geniş anlamda bir hizmet işletmesi ile iç müşteriler ve dış müşteriler arasındaki etkileşimi ifade etmektedir (Akesson vd. 2008: 76). Shostack (1985) hizmet temasını, müşterilerin hizmetle doğrudan etkileşimi süresince geçen süre olarak tanımlamaktadır. Bu tanım etkileşimin tüm yönlerini kapsadığı ve etkileşime sınır getirmediği için diğerine göre daha kapsamlıdır. Çünkü, müşteriler personelle etkileşime girebileceği gibi, hizmet temasları herhangi bir insan etkileşim unsuru olmadan da meydana gelebilmektedir (Bitner vd. 1990: 72). Hizmet teması kavramını literatürde hizmet karşılaşması olarak adlandıran Surprenant ve Solomon (1987) ise kavramı bir müşteri ve hizmet sağlayıcısı arasındaki ikili bağlantı şeklinde ifade etmişlerdir. Bu ifade hizmet işletmelerinin performansı üzerindeki kişilerarası ilişkilere odaklanmaktadır. Yazarlara göre hizmet karşılaşmalarındaki aktörler bir hizmet diyalogu yaşamaktadırlar. Hizmet karşılaşmasındaki tatminin önemli bir belirleyicisi bu diyalogda rol beklentilerinin sağlanmasıdır. Tatmin ise beklentiler ve performans arasındaki uyumsuzluğun bir fonksiyonu olmaktadır (Surprenant ve Solomon, 1987: 87).

Zeithaml ve Bitner (2003) hizmet temaslarını etkileşimde bulunan insan unsurunu dikkate alarak sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmaya göre hizmet temasları uzaktan temas (herhangi bir insan etkileşiminin olmadığı temas), telefonla temas ve yüz yüze temas olmak üzere üç şekilde sınıflandırmaktadırlar. Lovelock (2000) ise hizmet temaslarını etkileşim düzeyine göre üçe ayırmış ve yoğun hizmet teması (hizmet personeli ile yoğun etkileşimi gerektiren), orta düzeyde hizmet teması (hizmet personeli ile daha sınırlı etkileşimin olduğu) ve az hizmet teması (hizmeti sunan ile hizmeti alan arasında çok az bir etkileşimi gerektiren) şeklinde sınıflandırmıştır (Eren, 2007: 33).

Hizmet teması, örgütsel hizmet odaklılık içinde çok önemli bir konu olarak yer almaktadır. Çünkü hizmet teması/hizmet karşılaşması müşterinin hizmet kalitesi değerlendirmelerinin temelini oluşturmaktadır (Parasuraman vd. 1988). Lynn vd. (2000)'ne göre hizmet teması bir örgütün hizmet kalitesini değerlendiren müşterilerin zihinlerindeki izlenimi oluşturmada kritik bir bileşendir. Ayrıca hizmet teması uygulamaları, altın kuralın<sup>2</sup> tutarlı bir şekilde uygulanarak örgütler açısından yüksek hizmet performansı sağlayabilmesi açısından da önem arz etmektedir. Hizmet temasının hizmet kalitesi dışında personelin motivasyonu, iş tatmini, performansı (Lewis ve Entwistle, 1990) ve stres düzeyi (Lockwood ve Jones, 1989) gibi konularla ilgili olarak hizmet personeli üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Hizmet işletmelerinde çalışan ve müşteri ile etkileşim halinde olan personelleri ilgili yazında temas personeli olarak tanımlayan çalışmalar (Bitner vd. 1994; Carraher vd. 2003) bulunmaktadır. Bu personeller müşterilerle sık sık temasta bulunmalarından dolayı işletme için çok önemli roller üstlenmektedirler. Bu roller temsilcilik ve arabuluculuk rolü olarak ifade edilmektedir. Temsilci ve ara bulucu (boundary spanning employee), kendi grubunun dışındaki kişilerle temas kurmakla sorumlu olan kişidir ve pek çok durumda temas personeli işletmenin ilk ve tek temsilcisi olarak tanınmaktadır. Hallowell (1996), iyi yönetilen temsilci ve arabulucu personelin daha kaliteli hizmet vererek, müşteri sadakatini ve gelir artışını arttırarak işletmenin başarısına katkıda bulunacağını söylemektedir. Temsilci ve arabulucu konumunda bulunan temas personeli şu özelliklere sahiptir (Bettencourt ve Brown, 2003):

---

<sup>2</sup> Altın Kural: Başkalarına, onların sana davranmalarını istediğin gibi davran- "Do unto others as you would have them do unto you".



- Temas personeli, işletmeyi işletmenin dışındaki kişilere (özellikle müşterilere) karşı temsil etmede önemli bir rol oynar. İşletmeyi ve ürünlerini savunarak işletmenin imajına katkıda bulunur.
- Temas personelinin temsilcilik ve arabuluculuk rolü, müşteri ihtiyaçları ve hizmet sunumundaki değişikliklerle ilgili bilginin işletme içinde paylaşılmasını sağlar.
- Hizmet kalitesi algılamaları ve müşteri memnuniyeti büyük ölçüde temas personelinin nezaket, dikkat ve verdiği sözü tutma gibi hizmet sunumu esnasındaki davranışlarına bağlıdır (Eren, 2007: 46).

Tüketicilerle temas uygulamaları boyutu, müşteriye karşı tutum ve davranış ile personel güçlendirme olarak iki alt boyuttan oluşmaktadır (Lytle vd. 1998; Lytle ve Timmerman, 2003).

***Müşteriye Karşı Tutum ve Davranış***, personelin hizmet sağlarken müşteriye karşı gösterdiği tutum ve davranışlarıdır. Aynı zamanda iş görenler tarafından müşterilerle tek tek ilgilenilerek ihtiyaç, tutum ve tercihlerinin dikkate alınmasını ve kendilerini özel hissetmelerinin sağlanmasını da ifade etmektedir. Müşteri davranışı, hizmet teması esnasında tedarikçi ve müşterinin ayrılmazlığı nedeniyle hem temel hem de merkezi bir unsurdur. Müşteri davranışı, müşterinin hizmet performansı algılarını ve hizmet için ödeme istekliliğini belirlemektedir (Antioco vd. 2008: 343).

Hizmet teması esnasında hizmet veren personelin müşteriye nasıl davrandığı müşterilerin hizmet performansı algılamalarını ve müşteri tatminini büyük ölçüde etkilemektedir. Bu durumda müşteriyle temasta bulunan personelin performansı oldukça önemlidir. Ayrıca temas personelinin nezaketli olması, müşterilerle bireysel olarak ilgilenmeleri ve verdikleri sözleri tutmaları da müşteri tatmininde etkili olmaktadır (Parasuraman vd. 1988). Bitner (1990), hizmet personelinin tutum ve davranışlarının müşterilerin hizmet teması algılamalarını ve hizmet kalitesi değerlendirmelerini olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceğini göstermiştir. Bitner (1990) ve Bitner vd. (1990) hizmet personelinin sorunları çözmek için yeteneğe, istekliliğe ve yeterliliğe sahip olduğunda müşterilerin daha mutlu olduklarını ortaya koymuşlardır. Ayrıca personelin yetenekleri ile müşterinin ihtiyaç ve istekleri uyumlaştırıldığında, müşterilerin hizmet teması algılamalarının olumlu şekilde arttığı da ifade edilmiştir. Lee vd. (2006) de

temas personelinin olumlu sosyal davranışlar<sup>3</sup> göstermesiyle müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını ve müşteri memnuniyetini etkileyebileceklerini ifade etmektedirler.

İşyerlerinde kendilerini mutlu hisseden/olumlu ruh haline sahip olan ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan (George, 1991) hizmet personellerinin müşteriler için olağandışı veya isteğinin ötesinde hizmet sunduğu (Bettencourt ve Brown, 1997) ve onlarla daha fazla ilgilenerik, anında ve mükemmel şekilde hizmet ederek onları mutlu ettikleri (Bitner vd. 1990) yapılan araştırmalarla desteklenmektedir.

**Personel Güçlendirme**, iş görenleri çeşitli özellikleri itibariyle daha güçlü hale getirme ile ilgili olup işi fiilen yapan kişilerin uzmanlık bilgisini artırmak, fırsatları görmesini ve gerekli kararları vermesini sağlamak ve işe karşı tutumlarını değiştirmektir. Kısaca personeli güçlendirme iş görenleri işin sahibi haline getirmektir (Koçel, 2013: 410). Ripley ve Ripley (1992: 20) personeli güçlendirmeyi, bir kavram, bir felsefe, bir dizi örgütsel davranış ve program olarak ayrı ayrı tanımlamışlardır. Bu çerçevede, *bir kavram olarak personeli güçlendirme*, geleneksel olarak birtakım yetkilerin iş görenlere verilmesidir. Bir *felsefe olarak personeli güçlendirme*, paylaşılan örgüt vizyonu ile kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmada, iş görenlere kendi profesyonel yazgıları ile yükümlü olmalarına izin verilmesidir. *Örgütsel davranış ve program olarak personeli güçlendirme* ise iş görenlerin ve örgütün başarısı için, personeli bir çatı altında toplamak ve onların bilgi ve becerilerini en üst seviyeye getirmek, bu bilgi ve becerilerini kullanmalarına ve daha da geliştirmelerine izin vermektir. Başka bir ifadeyle personel güçlendirme; yetiştirme, eğitim, ekip çalışması, yardımlaşma ve paylaşma yoluyla iş görenlerin karar verme yetkilerini artırma ve onları geliştirme sürecidir (Koçel, 2013: 408-409). Güçlendirme, çalışanların işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk alabilmelerine izin vermekte (Boella, 2000: 41) ve bu sayede de güçlendirilmiş personel, yaptıkları işin ve sonuçlarının kendilerine ait olduklarını bildiklerinden işleriyle ilgili rahatlıkla daha fazla sorumluluk alabilmektedirler.

Personel güçlendirme hem örgüte hem de personele birçok yarar sağlamaktadır. Güçlendirme ile birlikte iş görenlerin yetkinlikleri artırılabacağından iş görenler işlerini daha hızlı ve daha etkin yapabileceklerdir. Bu sayede örgütlerde verimlilik artacaktır. Güçlendirilmiş personel müşterilere nasıl davranması gerektiğini bileceğinden dolayı

<sup>3</sup> Olumlu sosyal davranışlar (prosocial behavior), bir örgüte veya diğer bireylere karşı yöneltilen hizmet sağlayanın yardımsever davranışını ifade etmektedir (Bettencourt ve Brown, 1997: 41).

müşteri memnuniyetini daha kolay gerçekleştirebilecek ve hizmet kalitesini de artırabilecektir. Ayrıca iş görenler kalite konusunda gördükleri hataları ortadan kaldıracak çözümleri hayata geçirebilecek ve farklı çözümler geliştirebileceklerdir. Böylece kalitede iyileştirmeler olabilecektir. İş görenler güçlendirildikçe yetkileri artacak ve yenilik yaratma konusunda daha istekli/öz verili olacaklar ve daha fazla öneri geliştirebileceklerdir. Personeli güçlendirme ile birlikte işlerin daha anlamlı kılınması ile birlikte iş görenler işin sahibi haline gelecekler, geliştirdikleri öneriler ve aldıkları kararlarla kendilerini gerçekleştirme olanağını yakalayacaklardır. İşleri ile ilgili kontrolün kendilerinde olduğunu hisseden ve işlerini daha anlamlı bulan iş görenlerin iş tatmin düzeyleri de yüksek olacaktır. Bu durum iş gören devir hızı ve devamsızlık oranlarında düşüşü beraberinde getirecektir. Ayrıca personeli güçlendirme ile birlikte örgüt yönetimleri yetki devrini artırıp, zamanlarını daha önemli konulara ayırabileceklerdir (Bolat, 2008: 113-115).

Bowen ve Lavyer (1992) hizmet personelini güçlendirmenin işletmelere sağlayacağı faydaları altıya ayırmıştır. Bunlar; hizmet sunumu süresince müşteri ihtiyaçlarına daha çabuk karşılık verme, hizmet aksamalarını daha çabuk düzeltme, personelin hem işiyle ilgili hem de kendisiyle ilgili kendini daha iyi hissetmesini sağlama, personelin müşterilerle daha sıcak ve daha hevesli etkileşime girmesini sağlama, hizmet personelini güçlendirme ile daha iyi ve yeni hizmet fikirleri elde etme ve daha olumlu duyurum ve müşterinin tekrar gelmesini sağlamadır. Sıralanan bütün bu olumlu özellikler hizmet kalitesine ve dolayısıyla müşteri memnuniyetine etki etmektedir (Eren, 2007: 39-40).

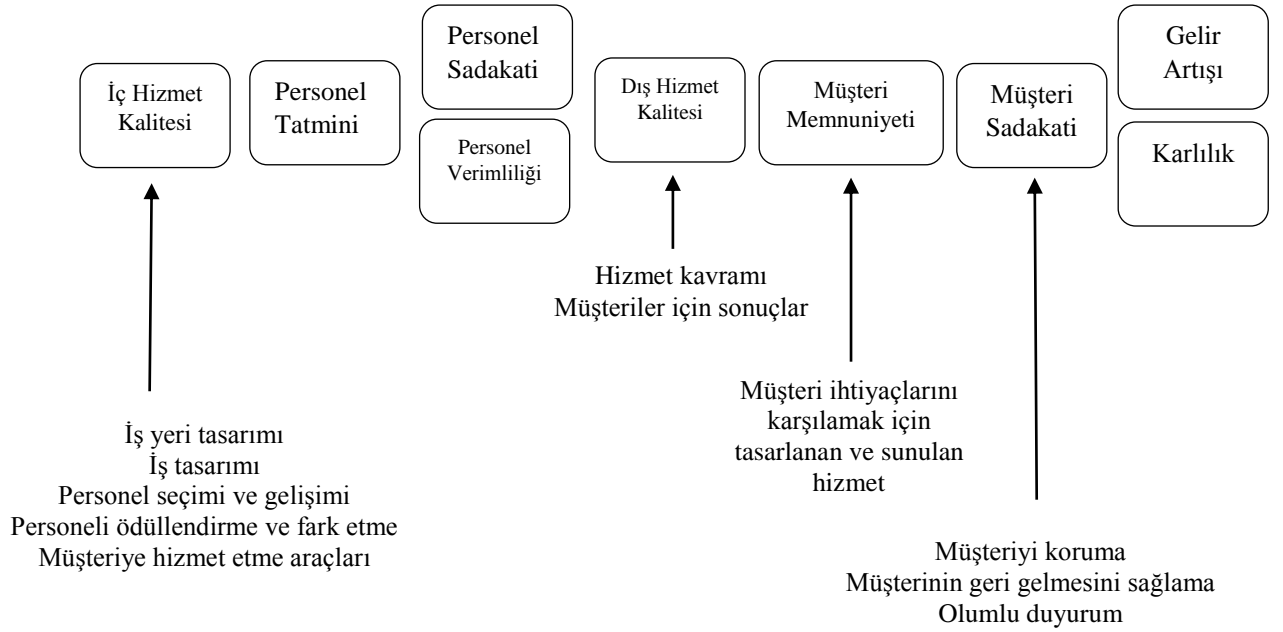
Lashley (1995: 28) ise güçlendirilen hizmet personelinin; müşteriye daha duyarlı hizmet sağlayacağını, şikayetlerle daha çabuk ilgileneceğini, daha iyi motive olacağını belirtmekte ve bunun sonucunda da daha fazla müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati, daha iyi işgücü istikrarı, verimlilik artışı, daha düşük işgücü maliyeti, daha iyi hizmet kalitesi ve daha yüksek kar elde edileceğini vurgulamaktadır. Lashley (1995) ayrıca, ağırlama endüstrisindeki yöneticilerin personel güçlendirmede farklı güçlendirme türlerini göz önünde bulundurabileceklerini ifade etmektedir. Buna göre yöneticiler, işle ilgili kararlara katılım (participation) yoluyla, danışma ve problem çözme (involvement) yoluyla, örgütsel bağlılık (commitment) yoluyla ve kademe azaltma (delaying) yoluyla personelini güçlendirebilirler. İşle ilgili kararlara katılım

yoluyla güçlendirme, alt kademelerde çalışan personelin, personel temsilcileri aracılığı ile alınacak kararlara daha fazla katılması ile ilgilidir. Danışma ve problem çözme için güçlendirmede yönetimin amacı, temas personeli ile daha iyi bir iletişim kurarak, onlardan geri bildirim sağlayarak, fikir ve önerilerini alarak örgütsel etkinliği arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık sağlayıcı güçlendirmede yönetim, personeli kendi performansı ve performansını arttırması konusunda daha fazla sorumluluk alması için teşvik eder. Kademe azaltma için güçlendirmede ise yönetimin amacı, kademeleri azaltarak, yönetim ile müşteriyi daha yakın hale getirmektir (Eren, 2007: 40).

#### **2.4.2.2.3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları**

İnsan kaynakları yönetimi, çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonu olarak ifade edilebilir (Gürüz ve Yaylacı, 2009: 23). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının hizmet odaklılıkla ilişkisi oldukça önemlidir. Çünkü etkin insan kaynakları yönetimiyle hizmet odaklı personelin seçimi, eğitimi ve ücretlendirme uygulamaları başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum geliştirilmemiş personel tarafından yerine getirilemez (Schneider ve Bowen, 1993: 48).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında hizmet-kar zinciri modeli oldukça önemlidir. Çünkü modele göre kar ve gelir artışı müşteri sadakatinden kaynaklanmaktadır. Müşteri sadakati ise müşteri tatmininin doğrudan sonucudur. Hizmet-kar zinciri karlılık, müşteri bağlılığı ve çalışan tatmini, bağlılığı ve verimliliği arasında ilişkiler kurmaktadır (Heskett vd. 1994: 164-166). Şekil 2.4 Heskett vd. (1994) tarafından hazırlanan hizmet-kar zinciri modelini göstermektedir.



**Şekil 2.4.** Hizmet-Kar Zinciri Modeli

**Kaynak:** Heskett vd. 1994: 166

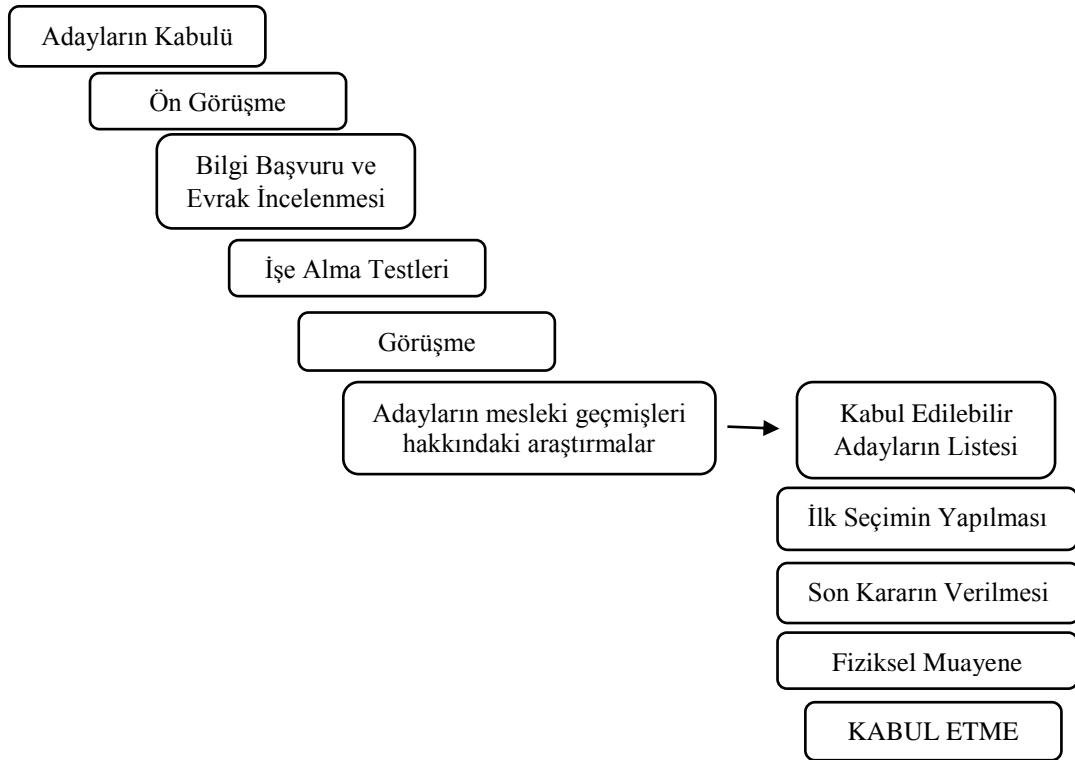
Modele göre iç hizmet kalitesi personelin işinden tatmin olmasını sağlamaktadır. Birçok yazar (Schneider, 1980; Schneider ve Bowen, 1985; Schneider ve Bowen, 1993; Schneider, 1994; Joseph, 1996; Hallowell vd. 1996; Johnson, 1996) iç hizmet kalitesinin hem personel hem de müşteri memnuniyeti için oldukça önemli olduğunu kabul etmektedir. Personel tatmininin sağlanabildiği bir işletmede çalışan personel işletmeye bağlı/sadık olacak ve bu durumda personel verimliliğini artırarak dış hizmet kalitesini etkileyecektir. Sonuç olarak hizmet kalitesi arttıkça müşteri de memnun olacak ve müşterinin işletmede sürekliliği sağlanarak gelir artışı ve karlılık artırılabacaktır. Bu nedenle özellikle örgütsel hizmet odaklılık açısından insan kaynakları yönetimi hizmet odaklı personelin seçimi, eğitimi ve emeğinin karşılığının verilmesi ile ilgili doğru uygulamaları gerektirir.

Lytle vd. (1998) insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutunun hizmet eğitimi ve hizmet ödülleri olmak üzere iki boyuttan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Ancak Eren (2007) söz konusu bu iki boyuta ilave olarak hizmet personelinin seçimi boyutunu da eklemiştir. Bu kapsamda insan kaynakları yönetimi uygulamaları üç boyutta incelenecektir.

**Hizmet Personelinin Seçimi**, hizmet odaklılık özelliklerine sahip olan iş görenlerin işe alınması ile ilgili prosedür ve politikaları içeren bir boyuttur.

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli fonksiyonlarından biri personel seçme sürecidir. Personel seçme, belirli bir iş için mevcut ya da başvuruda bulunan adaylar arasından işe alınacak kişi ya da kişilerin belirlenmesi süreci olarak ifade edilebilir. Bu sürecin etkinliği insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonel alanlarının etkinliğini de etkiler ve onlardan etkilenir. Personel seçme sürecinin amacı, iş gören yetenekleri ile iş gerekleri arasındaki en iyi ilişkiyi bulmak için çalışmak üzere örgüte başvurmuş adayların kişiliklerini, görmüş oldukları eğitimi, yeteneklerini ve ilgi duydukları konuları inceleyerek onlar arasından en uygun yeteneklere sahip olanları göreve çağırmaktır (Yelboğa, 2008: 12).

Personel seçme sürecinin aşamaları örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu farklılığın nedeni; örgütün büyüklüğü, doldurulacak pozisyonun niteliği, başvuranların sayısı ve dış güçler olarak belirtilmektedir (Mathis ve Jackson, 1991). Personel seçimi için kuruluşlarda oldukça çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Bununla birlikte, klasikleşmiş ve birbirini dereceli evreler biçiminde izleyen standart tipte süreçler de mevcut bulunmaktadır. Uhrbrock isimli düşünür, dereceli süreçleri içeren bir seçim yöntemi geliştirmiştir. Şekil 2.5. Uhrbrock'un dereceli seçim süreçlerini göstermektedir.



**Şekil 2.5.** Uhrbrock'un Dereceli Seçim Süreçleri

**Kaynak:** Eren, 2012: 327

Bireylerin kişilik özellikleri personel seçimlerinde oldukça etkilidir. İlgili yazında kişilik veya bireysel farklılıklar, hizmet kalitesini, müşteri memnuniyetini ve örgütsel başarı için önemli olan hizmet davranışlarını, hizmet becerilerini, hizmet odaklılığı ve hizmet sağlayanın genel performansını etkileyebilmektedir. Hizmet personelinin kişiliğinin, personelin tutum, davranış ve hizmet performansını etkileyerek işletme performansını etkileyeceği varsayılmaktadır (Kuşluvan, 2003: 38).

İşe başvuran adayların işe uygun olup olmadıklarını belirlemeyi amaçlayan psikolojik testler zeka, yetenek, beceri, dil gelişimi, kişilik, mizaç, ilgi, alışkanlık, değer ve öncelikler gibi geniş bir yelpazede ölçme yapan araçlar olarak kullanılmaktadırlar. Psikolojik testler psikoteknik/psikometrik yaklaşım şeklinde de ifade edilmektedir. Psikometrik yaklaşım, psikolojide bireylerin kişilik özelliklerinin, zeka ve yeteneklerinin çeşitli testlerle belirlenmesi ve istatistiksel olarak analizi üzerinde duran bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Personel seçmede psikometrik yaklaşım birçok işte yüksek veya düşük performansın nispeten durağan ve gözlemlenebilir davranışların incelenmesiyle değerlendirilebileceğini, insanların kapasite olarak birbirinden farklı olmalarının çalışma performanslarının farklılaşmasına da yol açabileceğini ve buna bağlı olarak da etkili işe alma kararlarının, işlerin yerine getirilmesi ile ilgili bireysel gereklilikler hakkında örgütlerin edinebildikleri bilgi miktarına bağlı olduğunu varsaymaktadır (Yelboğa, 2008: 15).

Lee-Ross (2003), işe başvuran adayların hizmet etmeye karşı tutumlarını ölçen ve hizmet etmeye yatkın kişilerin seçiminde kullanılacak bir araç geliştirmiştir. Hizmet verme ön eğilimi ölçeği (service predisposition instrument- SPI) olarak adlandırılan araç müşteri ve personel kişilik özelliklerinden ziyade, hizmet personelinin tutum ve algılamaları ile hizmet verme yatkınlığını incelemektedir (Teng ve Barrows, 2009). O'Connor ve Shewchuk (1995), bazı iş görenlerin diğerlerine göre hizmet etmeye daha fazla yatkın olduğunu söylemektedir. Hizmet etme konusundaki bu farklılık bireylerin kişilik özelliklerinden kaynaklanabilmektedir ve sahip oldukları hizmet yetenekleri iş görenlerin müşterilerle daha iyi iletişim kurmasını ve hizmet sunmasını sağlamaktadır. Eğer işletme örgütsel hizmet odaklılığı benimseyecekse ve olumlu bir hizmet iklimi yaratacaksa, hizmet odaklı bireylerin seçimine dikkat etmesi gerekmektedir (O'Connor ve Shewchuk 1995). Sanchez ve Fraser (1993) ise ilgi, empati, dürüstlük gibi kişilik özelliklerine sahip bireylerin, bu özelliklere sahip olmayanlardan daha iyi hizmet

sunacağını varsaymaktadır ve bu varsayıma dayanarak Hizmet Becerileri Envanteri (customer service skill inventory- CSSI) geliştirmiştir. Sanchez ve Fraser (1993) söz konusu beceri envanterinin müşterilerle temasta bulunmayı gerektiren işlere personel seçimi için önemli olduğunu vurgulamaktadır (Eren, 2007: 45).

İşletmeler olumlu bir örgüt iklimine sahip olmak için iş ile personel arasında uyumu sağlamak zorundadır. Bu nedenle ya işin personele uygunluğunu sağlayacak ya da personelin işe uyumunu sağlayacak faaliyetleri yerine getirmesi gerekecektir. Yeni işe alınan personel belirli bir süre sosyal ve fiziksel çevreye intibak edememesi nedeniyle kendinden beklenen randımanı veremeyebilir. Öte yandan, yeni seçilen personelin işe ilk girdiği günlerde gördüğü muamele sonucunda edindiği intibalar moralini etkileyebileceği gibi iş arkadaşlarına, üstlerine karşı takınacağı tutuma da geniş ölçüde etkileyebilmektedir. İşe yerleştirme, başlatma ve yön verme eğitimi, yeni personelin işe uydurulmasını kolaylaştırır ve hızlandırır. Böylece kendisinden beklenen randımanın daha kısa zamanda alınması olanaklı olur. Kuşkusuz personelin işe uyumunu sağlamak için yönetimin ve yöneticilerin elinde birçok nesnel (maddi) ve tinsel (manevi) yöntem ve özendirme yolları vardır (Eren, 2012: 322).

**Hizmet Eğitimi**, çalışanların hizmet hakkındaki bilgi ve becerilerini artırarak onların hizmet performansını geliştirmek ve müşteriye daha iyi hizmet vermesi için verilen bir eğitimidir. Eğitim değişime uyum sağlama, çalışanların bilgi ve becerilerini artırma, tutum ve davranışlarını değiştirme ve çalışanları yeni görevlerine hazırlama amacıyla yürütülen faaliyetlerdir. Eğitim ve geliştirmede temel amaç, çalışanı değişen çevre koşullarına uyarlamaktır. Bu nedenle global ölçekte eğitime büyük yatırımlar yapılmakta ve çeşitli eğitim teknikleri kullanılmaktadır (Uysal, 2005: 7). En yoğun kullanılan teknikler iş dışı eğitim yöntemleri (grup eğitim metotları) ile iş başı eğitim yöntemleridir (Güzel, 2005: 114). İşletmede verilen hizmet eğitimleri, hem personele hem de işletmeye faydalar sağlamaktadır. Eğitimli personelin iş tatmini, arkadaşlık ve takım ruhu duygusu artmakta, morali yüksek olmakta, iş arkadaşlarıyla daha iyi bir iş birliği içine girmekte ayrıca çalışanların rol çatışmasını, stres ve gerginliğini azaltarak kendilerine güvenmelerini sağlamaktadır. Bunların yanı sıra iyi eğitim almış olan hizmet personeli daha kalifiye ve becerikli olmakta, işle ilgili deneyim ve bilgileri artmakta, doğru kararlar verip doğru seçimler yapabilmektedir. Hizmet eğitimleri sayesinde işletmelerde ise performans standartları yükselmekte, kaynak kullanımı en



yüksek düzeye çıkmakta, şikayetler azalmakta, müşteri tatmini artmakta, iş gücü devir oranı düşmekte, iş devamsızlığı azalmakta, hizmet kalitesi ve verimlilik artmakta, ihtiyaç duyulan denetim miktarı azalmakta ve daha huzurlu bir iş ortamı yaratılmaktadır (Tanke, 2001).

İş görenin performansını geliştirmeye yönelik bir süreç olan eğitim uygulamaları işletmeye ve iş görene önemli katkılar sağlamasının yanı sıra, başarısız bir eğitim programı uygulandığı zaman emek ve para kaybı söz konusu olmaktadır. Bu nedenle eğitim çabalarının değerlendirilmesi ve bu değerlendirme sonucunda eğitimin kalitesinin artırılması zorunludur. Eğitim programlarının değerlendirilmesi aşamasında eğitilenlerden geri bildirim alınması, daha önceki performans düzeyleri ile karşılaştırma yapılması, eğitim programının değerlendirilmesi için anketler yapılması veya eğitilenlerin görüşünün alınması belli başlı uygulamalar arasındadır. Eğitilenleri eğitim sonrasında test etmek, gerekli görülen standartlardaki performansları konusunda yargılarda bulunmasını sağlar. Fakat eğitimin etkisi ancak eğitim öncesi ve sonrası uygulanan testler karşılaştırıldığında ölçülür. Eğitim sonrası iş performansının değerlendirilmesi, eğitim programının değerlendirilmesi için oldukça önemlidir (Güzel, 2005: 120).

**Hizmet Ödülleri**, örgüt içinde ödüllendirilen hizmet davranışları ile ilgili bir kavramdır. Bir başarı karşılığında verilen armağan/mükafat ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) olarak tanımlanan ödülün bir işletme tarafından hizmet veren personeline verilmesi, personelin daha iyi hizmet etmesini sağlamaktadır. Chung ve Schneider (2002), ödül sistemlerinin işletmenin başarısı için önemli olan ve yapılması istenen davranışlarla ilgili olarak yönetimin personele gönderdiği bir mesaj ve kalite kontrol sistemi olduğunu belirtir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları içinde personeli ödüllendirmenin örgüt için birçok olumlu faydası yapılan araştırmalarla desteklenmektedir. Gomez-Mejia ve Welbourne (1988), gelişmiş ödül sisteminin pazarlarda rekabet üstünlüğü elde etmek ve nitelikli iş görenleri işletmede tutmak için mükemmel bir kaynak olduğunu belirtmektedir. Personelin belirli davranışlarının karşılığını görmesi, hizmet sağlayanın verimliliğini arttırdığı gibi işe devamsızlığını da azaltmaktadır (Eren, 2007: 60). Lee vd. (2006) güçlendirme, hizmet eğitimi ve hizmet ödüllerinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ve özel bir ödüllendirme sisteminin de hizmet sağlayıcıların işlerini, iş tatmin

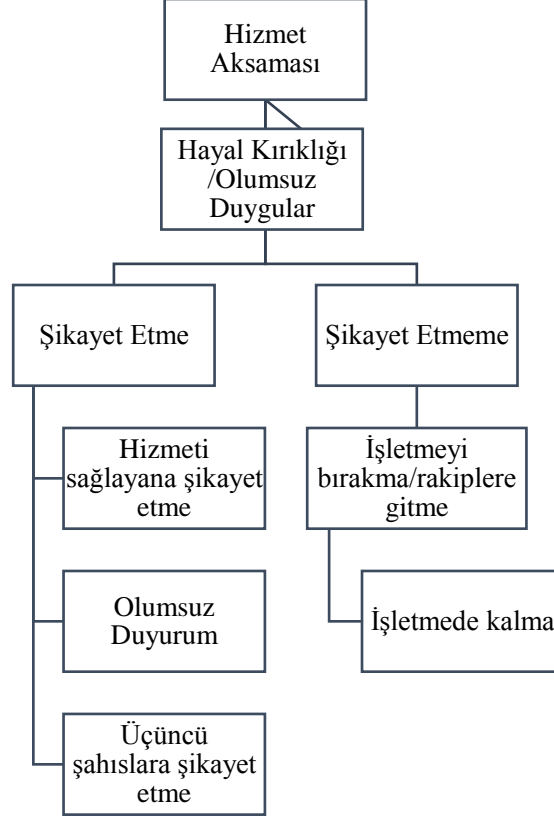
düzeyini ve örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ifade etmişlerdir. Hartline ve Ferrell (1996) hizmet personelinin hizmet odaklı davranışlarının açık ve belirgin ödül programlarından (teşvik ve primler vb.) etkilendiğini ortaya koymuşlardır. Johnson (1996), personeli ödüllendirmenin ve takdir etmenin önemli ve güçlü ölçüde müşteri memnuniyet seviyesi ile bağıntılı olduğunu bulmuştur.

#### **2.4.2.2.4. Hizmet Sistemi Uygulamaları**

Hizmet sistemi kavramı, müşteriye yönelik hizmetin sunulması için gerekli olan uygulama ve prosedürler karmasını ifade etmektedir (Akesson vd. 2008: 76). Tutarlı hizmet kalitesi sağlama kısmen hizmet sağlama sürecinin ne derece iyi tasarlandığına ve sistemin ne derece iyi işlediğine bağlıdır. Başka bir deyişle, müşterinin beklediği temel hizmeti güvenilir olarak sunma, hizmet sunma sistemi içindeki unsurların ne kadar iyi bir şekilde bir araya getirildiğine bağlıdır. Bu unsurlar, hizmeti sunan insanlar, hizmet sunumuna yardım eden teçhizat ve hizmetin sunulduğu ortamdır. Berry vd. (1994)'ne göre kötü hizmetin asıl suçlusu hizmeti sunan insanlar değil, çoğunlukla kötü tasarlanmış hizmet sunma sistemleridir (Eren, 2007: 49). Hizmet sistem uygulamaları hizmet başarısızlığını önleme, hizmet başarısızlığını iyileştirme, hizmet teknolojisi ve hizmet standartları iletişimini kapsamaktadır. Bu sistemlerin özellikle örgütsel hizmet odaklılık açısından uygulanabilir olması gerekmekte bunun içinde güçlü bir hizmet liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır.

*Hizmet Başarısızlığını Önleme*, sunulan hizmette bir aksama olmaması için hizmet işlemeleri tarafından gösterilen çabalar olarak ifade edilebilir. Çıktı ya da süreç açısından hizmette meydana gelen algılanan başarısızlıklar (Sousa ve Voss, 2009: 836) olarak ifade edilen hizmet başarısızlıkları veya hizmet aksamaları müşterilerin olumsuz duygular geliştirmelerine (öfke, kızgınlık, memnuniyetsizlik, kendini zavallı hissetme, endişe, korku vb.), hayal kırıklıkları yaşamalarına ve tepki vermelerine neden olabilmektedir. Ancak aldıkları hizmetten memnun kalmayan ve aynı zamanda şikayetini işletmeye bildirmeyen müşteri, işletmenin başarısı için büyük bir tehdit olarak görülmektedir. Çünkü hizmet aksamalarının yaşanmasının hemen ardından şikayetlerini dile getiren müşterilerin problemleri çözülebilirken şikayet etmeyen müşteriler yaşadıkları problemleri başkalarıyla paylaşmakta ve ağızdan ağıza olumsuz reklam yapmaya neden olmaktadır. Bu durum da işletmeler için durumu daha da

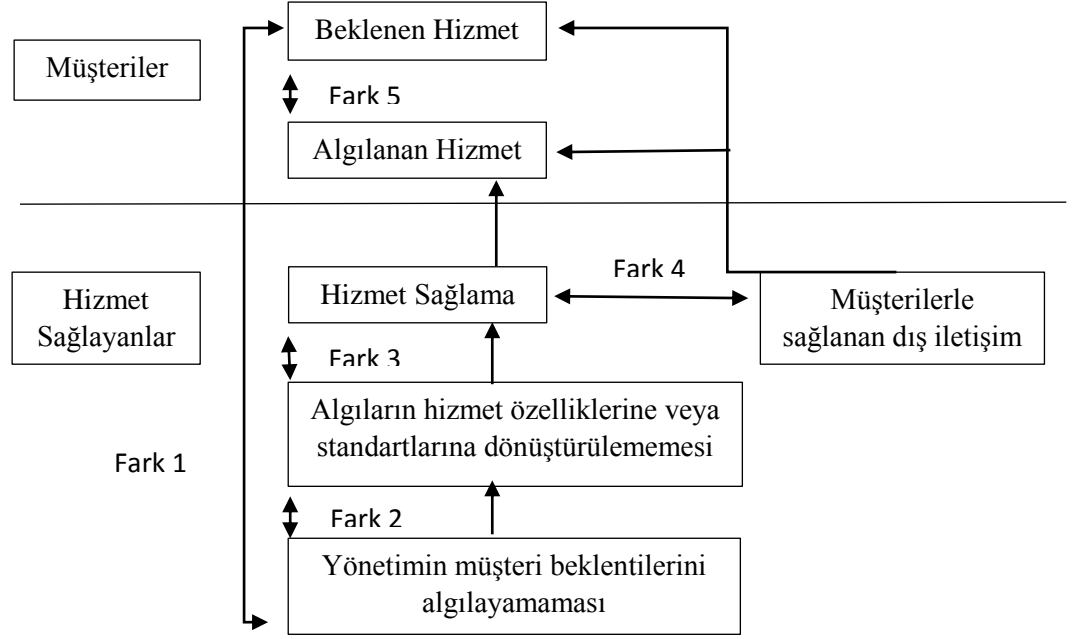
zorlaştırmaktadır. Zeithaml ve Bitner (2003) hizmet aksamaları karşısında müşterilerin vereceği tepkileri bir şekil yardımıyla izah etmişlerdir. Şekil 2.6. hizmet aksamasını takip eden müşteri tepkilerini göstermektedir.



**Şekil 2.6.** Hizmet Aksamalarını Takip Eden Müşteri Tepkileri

**Kaynak:** Zeithaml ve Bitner, 2003: 190

Zeithaml ve Bitner (2003) tarafından oluşturulan ve işletmelerin kötü hizmet vermesine neden olan veya kaliteli hizmet vermesini engelleyen farkları (nedenleri) açıkça ortaya koyan Hizmet Kalitesi Fark Modeli ise hizmet başarısızlıklarının temel nedeninin müşterilerin beledikleri hizmet ile algıladıkları hizmet arasındaki fark olduğunu göstermektedir. Şekil 2.7’de hizmet kalitesi fark modeli gösterilmektedir.



**Şekil 2.7.** Hizmet Kalitesi Fark Modeli

**Kaynak:** Zeithaml ve Bitner, 2003: 31

Şekil 2.7.'deki modele göre müşterilerin bekledikleri hizmet ile algıladıkları hizmet arasındaki farklar dörde ayrılmaktadır. Bunlar; işletmenin ve çalışanların müşteri beklentilerini belirleyememesinden kaynaklanması, müşteri beklentilerinin hizmet standartları ve özelliklerine dönüştürülemediği, hizmet standartlarına uygun hizmet verilememesi ve işletmenin vaat ettiği hizmetleri yerine getirememesidir.

Hizmet başarısızlıklarını önleyebilmek için yapılması gereken ilk şey ilk seferde doğru hizmeti sunmaktır. Bu durumda müşteriler bekledikleri hizmeti almakta ve başarısızlık meydana gelmemektedir (Lovelock, 2000; Zeithaml ve Bitner, 2003). Bu nedenle işletmenin müşteri beklentilerini bilmesi ve buna göre davranması gerekmektedir. Başarısızlıkları önlemenin bir başka yolu ise geçmiş dönemde meydana gelmiş aksamaları, nedenlerini ve çözüm yollarını incelemektir. Bu şekilde, aynı aksamaların tekrar ortaya çıkması önlenmiş olur. Aynı şekilde, işletmeler hizmet aksamalarını önlemek için sunulan hizmetlerle ilgili hayal kırıklığına uğrayan ve işletmeyi bırakan müşterilerden de yararlanabilir. Müşterilerin hayal kırıklığına uğrama ve işletmeyi bırakma nedenlerinin öğrenilmesi gelecekte aksamaların önlenmesine yardımcı olabilir (Eren, 2007: 53). Hizmet aksamalarını önlemenin bir diğer yolu ise işletmelerin hizmet haritası, hizmet akış şeması ve ayrıntılı hizmet planı üzerinde

aksama noktalarını tespit etmeleridir. Ayrıca tek bir değişkeni takip eden kontrol şemaları, hizmet kalitesi dizinleri (service quality indexes-SQI), balık kılçığı analizi (fishbone analysis) ve pareto analizi de hizmet aksamalarını önleyebilecek yöntemler olarak kullanılmaktadır.

***Hizmet Başarısızlığını İyileştirme***, ortaya çıkan bir hizmet aksamasını gidermek ve müşterinin iyi niyetini yitirmemek için işletme tarafından gösterilen sistematik çabalar olarak ifade edilmektedir (Lovelock, 2000: 170). İşletmelerin hizmet sunumlarında aksama yaşamaması için hizmet esnasında tedbir alması, eğer bir hata yapmışsa da onu düzeltmesi gerekmektedir. Hizmet başarısını iyileştirme aşamasında bir hizmet aksamasının olduğu ve onu önlemekte geç kalındığı ayrıca tekrar olmaması için ve müşteri kaybının yaşanmaması için iyileştirme yoluna gidilmesi anlamına gelmektedir. Her işletme % 100 hizmet kalitesini amaçlayan bir “sıfır hata” yöntemini benimsese de üretimle tüketimin eş zamanlı olması, içinde insan unsuru bulunması nedeniyle aksamaların ortaya çıkmaması mümkün görünmemektedir. Hatta teknolojiye dayalı hizmetlerde bile zaman zaman sorunlar yaşanabilmektedir. Bu aşamada işletmelere düşen görev, müşterinin güvenini tekrar kazanacak şekilde hizmet aksamalarını düzeltmeye çalışmaktır (Eren, 2007: 54).

İşletmelerin hizmet başarısızlıklarını önlemek ve müşterilerin iyi niyetlerini yitirmemek için gösterdikleri çabalar “hiçbir şey yapmamaktan”, “aksamayı düzeltmek için ne gerekiyorsa yapılmasına” kadar çeşitlendirilebilmektedir (McDougle ve Levesque, 1999). Bu sıra içinde en yaygın ve en sık kullanılan hizmet aksamalarını düzeltme yöntemleri, aksama karşısında özür dileme, hizmeti tekrar etme (eğer mümkünse) ve aksamayı tazmin etmedir. Hoffman vd. (1999) hizmet aksamaları ile ilgili uygulanabilecek düzeltme stratejilerini hizmetin ücretini almama veya iade etme, indirim yapma, indirim kuponu verme, yönetimin arabuluculuk yapması, hizmeti yeniden verme, değiştirme, özür dileme ve hiçbir şey yapmama şeklinde sıralamıştır. Yazarlar ayrıca fiziksel unsurlardan ve personel davranışından kaynaklanan hizmet aksamalarının düzeltilmesinin zor olduğunu ortaya koymuşlardır. Fiziksel unsurlar ve personelin davranışları hizmet sunma sistemleri içinde önemlidir. Bu nedenle, personel seçimi ve eğitimine önem verilmelidir. Hoffman vd. (1999) ayrıca en etkili düzeltme stratejisinin hizmet bedelinin tanzim edilmesi, en az etkili olanının ise özür dileme ve hiçbir şey yapılmaması olduğunu göstermişlerdir. Tax ve Brown (1998) ise hizmet

başarılarını iyileştirmede dört aşamalı bir sürecin izlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. İlk aşama, işletme hizmet başarısızlıklarını tanımlamakta, ikinci aşama işletme müşteri problemlerini çözmekte, üçüncü aşama hizmet başarısızlıklarını sınıflandırmakta, dördüncü aşama ise başarısızlıkların tekrar yaşanmaması için atılacak adımlarla ilgilidir (Eren, 2007: 55).

Bir örgütün müşteri problemlerinin çözümünde başarısız olması o müşteriye kaybetmesine neden olmaktadır. İşletmeler yeni müşteriler edinmek yerine müşteri elde tutma stratejisine daha ağırlık vermeli ve bu sayede piyasada tutunmaya çalışmalıdırlar. Hizmet başarısızlıklarını iyileştirmek müşteriye tam olarak tatmin etmese dahi en azından problemi hoş görmesine ve bulunan çözüm karşısında memnuniyet duymasına olanak sağlayacaktır (Ulu, 2011: 23).

**Hizmet Teknolojisi**, örgütlerin mükemmel hizmet sağlayabilmek adına teknolojiye yararlanmaları olarak ifade edilebilir. Gonzalez ve Garazo (2006) hizmet teknolojisinin geniş anlamda bir hizmetin daha avantajlı sunulabilmesi için teknolojinin harekete geçirilmesi ve yeni teknolojilerin kullanımıyla hizmet kalitesinin artırılması olduğunu ifade etmişlerdir. Hizmet işletmelerinde müşterilerin hızlı hizmet isteklerinin karşılanması için farklı teknolojik sistemler kullanılmaktadır. Örneğin müşterilerin hızlı hizmet istekleri fast food işletmelerinde kulaklık ve mikrofon alıcıları, otel işletmelerinde kablosuz internet ve cep telefonları, araba kiralama acentelerinde taşınabilir yazıcılar, hava yolu işletmelerinde ise elektronik biletleme sistemlerinin kullanılmasıyla karşılanmaktadır.

Bu nedenle, örgütün teknolojiye ve teknoloji temelli sistemlerden faydalanması, daha kaliteli hizmet yaratılması ve sunulmasında en kritik başarı faktörlerinden biridir (Lytle vd. 1998; Lytle ve Timmerman, 2003).

**Hizmet Standartları İletişimi**, işletmenin hizmet standartları, uygulamaları ve davranışları ile ilgili olarak ne beklediğini bütün çalışanlara iletme yeteneğini ifade etmektedir (Gonzalez ve Garazo, 2006: 30). Antioco vd. (2008) ise kavramı hizmet standartlarını, bunların uygulanmasını ve bu uygulamalar çerçevesinde iş görenlerden beklenen davranışları ileten örgüt yeteneği olarak tanımlamışlardır. Hizmet sistem uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hizmet standartlarının tüm çalışanlar tarafından anlaşılması ve özellikle hizmet iş görenleri ile örgütün geri kalanı

arasındaki iletişimin iyi olması gerekmektedir. Ancak başarılı örgütsel odaklılık için yalnızca çalışanlar arasındaki ilişkilerin değil iş gören müşteri ilişkisinin de önemli olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Çünkü iş gören müşterinin ne istediği konusunda onunla iletişime geçer ve onu anlarsa doğru ve eksiksiz bir hizmet sunacak ve müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasıyla müşteri tatmini gerçekleşmiş olacaktır.

## 2.5. HİZMET ODAKLILIĞIN TEORİK YAKLAŞIMLARI

### 2.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi

İşletme, sosyoloji, sosyal psikoloji, ekonomi vb. alanlarda çoğu kavramların sebeplerinin ve sonuçlarının açıklanmasında bazı temel teorilere atıf yapılmaktadır. Bu teorilerin başında Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) gelmektedir. Sosyal mübadele teorisi her ne kadar sosyal davranışın mübadele edilen ödüller<sup>4</sup> ve katlanılan bedeller<sup>5</sup> kapsamında bir mübadele (değişim) olduğu bakışı 1958 yılında Homans tarafından yayımlanmış olan eserle ortaya atılmış olsa da zamanın öne çıkan sosyal bilimcilerinden Thibaut, Kelley ve Blau tarafından da benimsenmiş olup yazarların çalışmalarında yer verilmiştir (Erdoğan, 2013: 23). Kuramın gelişimine katkı sağlayan araştırmacılardan Thibaut ve Kelley (1959) yapmış oldukları çalışmalarında ilişkilerin görece ödül ve bedel algısına odaklanmış olup bu kapsamda ilişki tatminini incelemiş, Blau (1964) daha çok teknik ekonomik analizler üzerinde durmuş, Homans (1958) ise araçsal davranış psikolojisine yer vererek Thibaut ve Kelley'e nazaran daha farklı şekillerde sosyal mübadele teorisinin gelişmesine katkı sağlamıştır (Emerson, 1976: 335). Sosyal mübadele kuramı, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak mübadelesi olarak gören en eski sosyal davranış kuramlarına kadar uzanır. Kuramın temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Lambe vd. 2001; Gefen ve Ridings, 2002).

Sosyal mübadele kuramı, bireyler arası ilişkilere, ekonomik mübadeleye benzer bir şekilde fayda-maliyet açısından bakar. Ekonomik bir mübadelede olduğu gibi,

<sup>4</sup> Ödül, sevildiğinin hissedilmesi veya finansal destek alınması gibi kişinin etkileşimden edindiği kazanımlardır (Taylor vd. 1997: 258).

<sup>5</sup> Bedel, ilişkinin sürdürülmesi için gereken zaman ve enerji ya da diğer insanların ilişkiyi onaylamaması gibi etkileşimde katlanılan negatif durumlardır (Taylor vd. 1997: 258).

sosyal mübadelede de bireylerin, bir mübadele içinde yer almaları, ancak katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisi varsa söz konusu olacaktır. Sosyal ve ekonomik mübadele arasındaki temel fark, sosyal mübadelede, diğerinden farklı olarak ilişkiyi yönlendiren kurallar ya da anlaşmaların olmaması ve katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınması konusunda bir garantisinin bulunmamasıdır. Sosyal mübadele açısından karşı tarafın karşılık verip vermeyeceğine ilişkin olarak kişilerde oluşan inanç, temel belirleyicilerden biri olarak karşımıza çıkar (Lambe vd. 2001). Yönetim yazını açısından bakıldığında da sosyal mübadele kuramı, örgüt düzeyinde karşılıklı ilişkileri açıklamaya çalışan bir kuramdır. Bu kurama göre, bir kişinin, diğer bir kişi ile olan ilişkisindeki konumu, mübadele açısından üç şekilde ifade edilmektedir. Bunlar; bağımsızlık durumu, bağımlılık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumudur. Bağımsızlık ve bağımlılık durumlarında sosyal mübadeleden söz edilemezken karşılıklı bağımlılıkta sosyal mübadeleden söz etmek mümkündür. Bu yönüyle sosyal mübadele, başkalarıyla karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı gerektirmektedir (Bolat vd. 2009: 219).

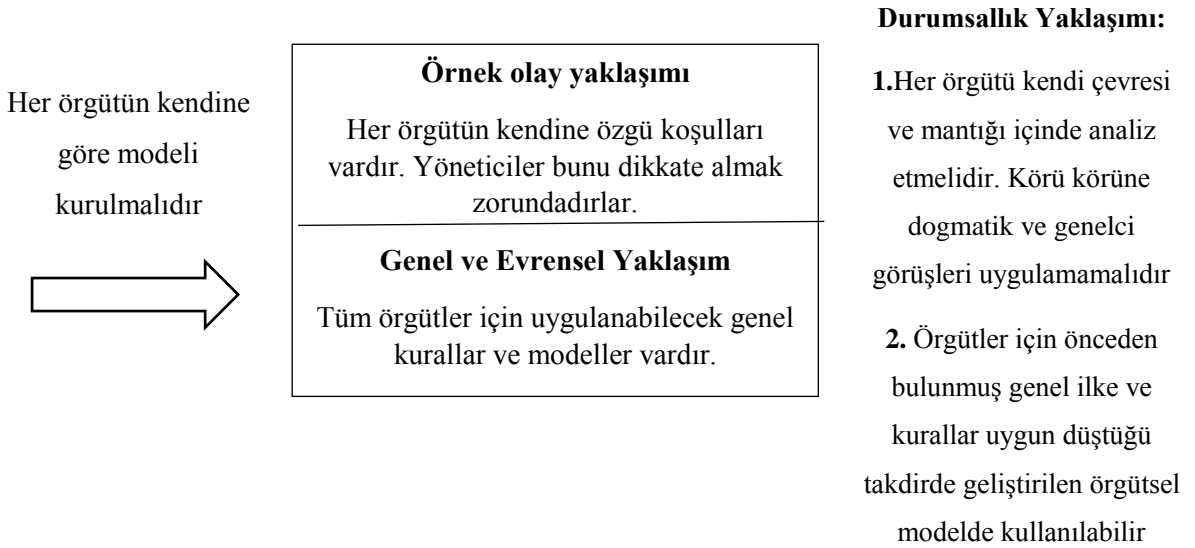
Çalışanlar örgütlere sosyal mübadele teorisini kabul ederek girmektedirler. Bu sayede örgüt çalışanları, örgütün kendilerinden beklenen davranışı ekonomik mübadele davranışı göstermeye zorlayana kadar iş tanımları dışında çaba sarf edeceklerdir. Dolayısıyla sosyal mübadele teorisi açısından çalışanların kontrat üstü performans sergilemeleri adaletli muamele ve tatminkar çalışma şartlarına karşı gösterilen bir davranış olmaktadır. Bunun aksi durumunda ise çalışanlar tarafından misilleme, devamsızlık ve işten ayrılma davranışları sergilenmektedir (Gürbüz, 2006: 52-53).

### **2.5.2. Durumsallık Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, teorik ve araştırma düzeyinde işletmelerin çevre koşullarının neler olduğu, bunların nasıl kavramlaştırılıp ölçülebileceği, başlıca çevre tipolojileri, bunların yapı ve süreçleri nasıl etkileyeceği ve uygunluğunun nasıl sağlanacağı gibi konuları esas almaktadır (Koçel, 2013: 351). Durumsallık yaklaşımı ile ilgili düşünürler (Burns ve Stalker, Lawrance ve Lorsch, James Thompson, Farmer ve Richman, Negandhi ve Prasad, İngiliz Astob Grubu ve Khandwalla) yaklaşımın değişik durumlar ve koşulların, yönetimde başarılı olmak için değişik kavramların, tekniklerin kullanılmasını ve davranışlarını gerektirdiğini ifade etmektedirler.



Durumsallık yaklaşımında temel fikir örgütlerde yönetici davranışlarını belirleyen bir modelin olmamasıdır. Hiçbir model ve onu oluşturan ilişki ve kurallar topluluğu, bir örgütün iç bünye ve yapısına uygun düşmeyebilir. Ayrıca bir örgüt için geliştirilen model örgüte özgüdür ve diğer örgütlere uygun olarak kullanılamayabilmektedir. Her örgüt ortamı ve o örgüte uyan karar ve davranış modelleri farklı olduğundan dolayı her yönetici kendi örgütünü bir vaka olarak ele alıp bu örgüte özgü bir modeli bu güne kadar ortaya atılmış olan genel ve evrensel modellerden de kullanabileceği hususları alarak oluşturmak zorundadır. Şekil 2.8.'de Daft (1999) tarafından hazırlanmış bir durumsallık modeli yer almaktadır.



**Şekil 2.8.** Durumsallık Modeli

**Kaynak:** Daft, 1999: 57

Bu modele göre genel ve evrensel modelleri ortaya attığı ve her örgüte uygulanabileceğini iddia ettiği kural ve ilkeler, yöneticinin başında bulunduğu örgütün koşullarına uygun olduğu zaman kullanılabilirler. Durumsallık yaklaşımında örgütü ve çalışanları yönetmenin ideal bir tek yolu ve yöntemi olmadığı için her yönetici örgütünün içinde bulunduğu koşullara uygun davranış ve karar modelleri geliştirmesi gerekmektedir. Örgütsel ve çevresel koşulların devamlı ve çok hızlı bir şekilde değişmesi nedeniyle yöneticiler her şeyin değişebileceği bilincinde olarak durumsallık modellerini güncel tutmalı, ilke ve kuralları esnek tutarak yeri geldiğinde değiştirebilmelidir (Eren, 2012: 56).

## 2.6. HİZMET ODAKLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

### 2.6.1. Kişilik Özellikleri

Çok yönlü bir kavram olan kişilik kavramı insan davranışları ile ilgili çok sayıda özelliği çağrıştırmamasından dolayı ilgili yazında çok fazla tanımı mevcuttur. Kişiliği insanların yaşadıkları hayat ve sürdükleri ömür içinde ortaya koydukları bütün davranışların ve sahip oldukları özelliklerin toplamı olarak ifade etmek mümkündür (Eroğlu, 2013: 217). Mowen ve Spears (1999) tarafından önerilen kişilik hiyerarşik modeline göre kişilik özellikleri üç katmanlıdır. Bunlar; temel özellikler (cardinal traits), merkezi özellikler (central traits) ve yüzeyle/görünür (surface traits) özelliklerdir. Temel özellikler; bireyin genetik özellikleri ve erken yaşlardaki öğrenme deneyiminin sonucu ortaya çıkan ve çok derinde yer alan özellikler, merkezi özellikler; kişinin temel özelliklerinin, içinde yaşadığı kültür ve öğrenme deneyimiyle birleşmesi sonucu ortaya çıkan özellikler, görünür özellikler ise belirli durumlarda istikrarlı bir biçimde davranma ön eğilimi olarak ifade edilmektedir. İrdeleme/düşünme ihtiyacı (need for cognition) ve uyarılma ihtiyacı (need for arousal) merkezi özelliklere örnek olarak verilirken, hizmet verme yatkınlığı ve dürtüsel satın alma davranışları (compulsive buying) görünürdeki özelliklere örnek olarak verilebilir (Brown vd. 2002:111).

Kişilik özellikleri iş görenlerin iş ile ilgili tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. İlgili yazında işletmelerde müşterilerle etkileşim içinde olan iş görenlerin iş performanslarının yüksek olmasının büyük ölçüde kişilik özellikleriyle ilişkilendirildiği pek çok teori ve araştırma (Hogan vd. 1984; Cran, 1994; Stewart vd. 1996; Hurley, 1998; Donovan, 1999; Baydoun vd. 2001) bulunmaktadır. Kişilik ve performans arasındaki ilişkiyi test eden Stewart vd. (1996) yumuşak başlılık, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin iş görenlerin hizmet verme esnasında davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini; Hurley (1998) tarafından yapılan çalışmada ise kişilik özelliklerinin iş görenlerin tüketici hizmet davranışlarını etkilediğini, dışa dönük ve yumuşak başlı iş görenlerin diğer iş görenlere göre daha iyi hizmet verdiklerini ifade etmiştir. İş görenlerin kişilik özelliklerinin müşteri memnuniyetini, müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını, müşteri sadakatini, tükenmişliği, iş tatminini, işten ayrılma niyetini, örgütsel bağlılığı, sektörde çalışma

isteğini, örgütsel vatandaşlık davranışını, iletişim kalitesini, verimliliğini, rekabet avantajını ve işletme imajını etkilediğini ileri süren araştırmalar (Barrick ve Mount, 1991; Organ ve Lingl, 1995; Judge vd. 2002; Kim vd. 2007; Zimmerman, 2008; Ekinci ve Dawes, 2009; Ünüvar ve Başoda, 2012) da bulunmaktadır. Mount vd. (1998) tarafından yapılan araştırmada sorumluluk, yumuşak başlılık ve duygusal denge kişilik özelliklerinin yoğun kişilerarası iletişim içeren işlerde çalışan personelin performansını yükselttiğine ilişkin sonuçlar yer almıştır. Yazarlara göre bu tür kişilik özelliklerine sahip olan iş görenler diğerlerine göre daha yüksek performansa sahip ve daha iyi hizmet veren iş görenlerdir.

Bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri meslek seçimlerinde de oldukça etkilidir. Holland (1976) insanların kişilik özelliklerine uygun olan meslekleri seçtiklerini ve bunun da iş performansını etkilediğini ifade etmiştir. Bu nedenle hizmet veren ve hizmet alan kişiler arasındaki etkileşimi yönetmede en etkili yöntem doğru iş için doğru insanı seçmektir. Bu bağlamda da yöneticilerin işletmenin belirlediği standartlarda hizmet vermeye yatkın kişileri seçmesi gerekmektedir. Bu eylemi başarılı bir şekilde yerine getirebilmek için işletmeler iş gören seçimi sürecinde iş gören adaylarına çeşitli kişilik testleri uygulamaktadır. Bu testlerin işin gereklerine uygun olarak kişiyi niteliklerini ortaya çıkaracak şekilde geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş testler olması gerekmektedir. Bunların başında ise adayların yabancı dil bilme, bilgisayar kullanabilme ya da meslekle ilgili herhangi bir makine bilgisini ölçmek amacıyla kişilere yapılan bilgi ölçüm testleri ve bireylerin davranışsal ve teknik açılarından farklı yönlerini belirlemeye yönelik olan psikoteknik testler gelmektedir.

Literatürde örgütlerde iş görenlerin kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlıklarına yansıdığı ve hizmet verme yatkınlığının bir kişilik özelliği olduğu belirten araştırmalara (Hogan vd. 1984; Cran, 1994; Hurley, 1998; Brown vd. 2002) da rastlanmaktadır. Özellikle hizmet verme yatkınlığının tanımları incelendiğinde bazı kişilik özelliklerinin bu tanımlarda kullanıldığı görülmektedir. Bu kişilik özellikleri; nezaket, yeterlilik, sosyallik, öz güven, güvenilirlik, cevap verilebilirlik (tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama), yardımseverlik, saygı, işbirliği, bağlılık, sevimlilik, hizmet vermeye hazır olma, empati, girişkenlik, davranışsal esneklik, sıcakkanlılık, anlayış, uyum, açık fikirlilik, etkili iletişim vb. özelliklerdir. Hogan vd. (1984) uyumluluk (duygusal denge), sevimlilik (yumuşak başlılık), sosyallik (dışadönüklük) ve kurallara

uyuma (sorumluluk) gibi kişilik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığını oluşturduğunu ortaya çıkarmıştır. Yazarlar ayrıca işbirliği içinde olma, güvenilirlik ve kendi kendini kontrol edebilme gibi kişilik özelliklerinin de hizmet verme yatkınlığıyla ilişkili olan diğer özellikler olduğunu ileri sürmüşlerdir. Cran (1994), Hogan vd. tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına ek olarak başarı hırsı kişilik özelliğinin de hizmet verme yatkınlığının bir belirleyicisi olabileceğini ileri sürmüştür. Dale ve Wooler (1991)'a göre hizmet verme yatkınlığı sosyallik, teknik merak, kurallara uyuma, sevimlilik ve uyumluluk bileşenlerinden oluşmaktadır. Sanchez ve Fraser (1993) ilgi, empati ve sorumluluk kişilik özelliklerinin iş görenlerin iyi hizmet sunmalarına yardımcı olduğunu, Battencourt vd. (2001) ise müşteriyle empati kuran iş görenlerin, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olan, karşılayan ve iyi hizmet sunan iş görenler olduklarını belirtmişlerdir. Widmier (2002) tarafından yapılan bir diğer çalışmada iş görenlerin empati kurma düzeyleriyle hizmet verme yatkınlıkları arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanırken, Stock ve Hoyer (2005) iş görenlerin empati düzeyleri arttıkça tüketici odaklı davranışları ile tutumları arasındaki ilişkinin arttığını tespit ederek empatinin örgütlerdeki önemini vurgulamışlardır. Carraher vd. (1998) iyi izlenim bırakma arzusu, sosyallik ve yardımseverlik özelliklerinin hizmet verme yatkınlığı üzerinde olumlu bir katkısının olduğunu ifade etmişlerdir. Perriatt vd (2007) hizmet verme yatkınlığını belirleyen kişilik özelliklerinin işletmelerdeki hiyerarşik yapıya göre farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre hizmet verme yatkınlığını belirleyen kişilik özellikleri üst düzey yöneticilere göre dışadönüklük, orta düzey ve alt düzey yöneticilere göre sorumluluk, tüketiciyle yüz yüze iletişimde olan iş görenlere göre ise yumuşak başlılık ve deneyime açıklık özellikleridir. Yazarlar ayrıca tüm iş görenlerin hizmet verme yatkınlığını belirleyen kişilik özelliklerinin sorumluluk, yumuşak başlılık ve deneyime açıklık olduğunu saptamışlardır. Özkalp ve Kırel (1998) ise örgüt açısından önemli olan kişilik özelliklerini kendilik kontrolü (locus of control), başarıya yönelim, otoriter kişilik (authoritarian personality), makyavelizm (machiavellianizm)<sup>6</sup>, kendini yansıtma (self-monitoring), kendine güven (self-esteem) ve risk alma (risk taking) dır.

<sup>6</sup> Makyavelizm: İtalyan düşünür ve politikacı Niccolo Machiavelli'nin düşünceleri üzerine kurulu bir yaklaşımdır. Temelinde aslolan şeyin amaçlar olduğu, bu amaçların hangi yolla elde edildiğinin ise o kadar önemli olmadığı yatar. Yani bu yaklaşımdaki temel ilke "amaç, aracı meşrulaştırır" şeklindedir. Makyavelist kişilik tipi, tutucu-dogmatik ve hoşgörüsüzdür. Yoğun güvensizlik ortamlarında ise saldırgan

Hizmet odaklılık ile ilgili olarak en fazla çalışmanın yapıldığı konaklama ve restoran işletmeleri çalışanlarının sürekli müşteriyle etkileşim halinde olması nedeniyle bu işletmelerde çalışanların kişilik özelliklerinin yaptıkları işe elverişli olması oldukça önemlidir. Çünkü çalışırken iş arkadaşlarına ve müşterilere yansıtacakları kişilik özellikleri, hem örgütte uyumlu çalışmayı sağlayacak hem de müşteri istek ve ihtiyaçlarını anlayarak çalışan iş görenler sayesinde müşteri tatmini olacaktır.

Erdoğan (1994) bireyin kişiliği ile iş yaşamı arasında uyum olduğu takdirde söz konusu olabilecek sonuçları belirterek sıralamıştır. Bu sonuçlar şu şekildedir:

- ❖ Bireyin içinde yer aldığı örgüt üyeleri ile bütünleşmesi, örgüte bağlılığını artıracak ve kişinin davranışları ile örgüt üyelerinin davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacaktır. Böylece işletmenin amaçları doğrultusunda etkinlik sağlanacak, bireyin zihinsel ve bedensel özelliklerinden en iyi şekilde yararlanma olanağı elde edilmiş olacaktır.
- ❖ Bireyin içinde yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında uyum olursa birey, grup normlarına uymada güçlük çekmeyecektir. Bu durumda yönetsel etkinliği artıracaktır.
- ❖ Bireyin kişiliği liderlik davranışının ortaya çıkmasında da oldukça önemlidir. Bir liderin ortaya çıkışı, bulunduğu grubun özelliğine bağlı olduğu kadar, liderin kendisine ve kendisine bağlı olan bireylerin kişilik özelliklerine de bağlıdır.
- ❖ Örgüt içinde informal grupların oluşumu ve gelişimi bu grupları oluşturan kişilerin kişiliklerinin uyuşmasına bağlıdır.
- ❖ Örgüt içindeki bireylerin bazıları zaman içinde işten ayrılırlarsa, bu ayrılışın temel nedenlerinden biri kişisel tatminsizlik olmaktadır. Bunun kaynağı da kişinin beklentileri ile örgütün işleyişi arasındaki uyumsuzluk olacaktır. Kişilik yapısı ile örgütün değerler sistemi arasında benzerlik varsa “ait olma” ihtiyacını birey iş yerine bağlılığını göstererek karşılayacaktır.
- ❖ Örgüt üyeleri arasında kurulacak haberleşme ağının sağlıklı oluşması da bireylerin kişiliğine bağlıdır. Haberleşme kanallarının açık olması, verilen mesajın sağlıklı yorumlanması örgütsel etkinliği artıracaktır. Çalışanlar arasındaki haberleşme eksikliği, çatışmaların ve husumetlerin artışı, esas

---

davranışlar sergileyebilirler. İçinde buldukları duruma göre hareket edip, insanları kullanmayı severler. Pazarlık durumlarında da son derece başarılıdırlar (Barlı, 2007: 98).

itibariyle haberleşme zincirindeki bireyin kişiliği ile yakından ilgilidir. Benzer uyarıcılar karşısında bireyler farklı tepkiler gösterebilmektedir. Haberleşmenin başarısı, bir ölçüde mesajı gönderenle alanın kişilik yapılarının örtüşmesine bağlıdır. Aksi halde yanlış anlamaların sonucu çatışmaların artışı ve örgütsel verimliliğin azalması söz konusu olabilecektir.

### **2.6.2. Öğrenilebilen Kültür, Tutum ve Davranışlar**

Bazı araştırmacılar hizmet odaklılığı kişilik özelliklerinden ziyade öğrenilebilir toplumsal veya örgütsel kültürün ve öğrenilebilir tutum ve davranışların belirlediğini ifade etmektedirler. Chandrasekhar (2001)'a göre hizmet odaklılık uzun sürede geliştirilen, belki aile ve öğretmenler tarafından telkin edilen erken sosyalleşme tecrübelerinin bir parçası olarak çocukluktan beri edinilen bir eğilim olarak ifade edilmektedir. Johns vd. (2003), mütevazilik/alçakgönüllülük, büyüklere sadakat, başkalarına hoşgörü gösterme gibi kültürel değerlerin hizmet odaklılığı olumlu etkilediğini, ciddiyet, muhafazakarlık, iyiliğe/kötülüğe karşılık verme gibi değerlerin ise hizmet odaklılığı olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

Bir grup araştırmacı (Lee-Ross, 2000; Lee-Ross ve Pryce, 2005; Kuşluyan ve Eren, 2011) hizmet odaklılığın kişinin biyolojik yapısı ve yetiştirilmesi ile ilgili olduğu konusunda hem fikirdirler. Araştırmacılara göre hizmet odaklılık hizmet verme yetkinliği (competence), ekstra (rol harici) hizmet verme isteği (extra), bireysel ilgi gösterme (individual attention), tüketicileri anlama ve yakın ilişki kurma (affinity), açık ve net iletişim kurma (communication) ve hizmet ön eğilimi (tüketicileri tatmin etme sorumluluğu) (disposition) boyutlarından oluşmaktadır. Bu tür özelliklere sahip olan kişiler ise hizmet verme konusunda bağlılık, uygulama ve performans bilincine sahip olmakta ve bu durumda da kişilerin verdikleri hizmetten tatmin olmaları sağlanmaktadır.

O'Hara vd. (1991), örgütsel bağlılığın ve yönetici-iş gören arasındaki ilişkilerin (güven, iletişim kurma, destek, ödüller) hizmet odaklılığı olumlu etkilediğini, Hoffman ve Ingram (1991) iş tatmininin hizmet odaklılığının belirleyicilerinden biri olduğunu, Dienhart vd. (1992) iş tatmini, iş güvencesi ve kararlara katılımın hizmet odaklılığı artırdığını, Kelley (1992) örgütsel sosyalleşme uygulamaları ve örgütsel iklim ile ilgili

çıktıların (iş görenlerin örgütsel iklim algılamaları, güdüleme düzeyleri, örgütsel bağlılık) hizmet odaklılığı önemli ölçüde etkilediğini savunmaktadırlar. Fausz (1994) iş görenler tarafından algılanan hizmet iklimi, örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve yöneticilerin tüketici hizmetine olan ilgileri ile hizmet odaklılık arasında olumlu ve önemli ilişkiler tespit etmiştir. Williams ve Attaway (1996) yaptıkları araştırmalarında örgütsel kültürün hizmet odaklılığı etkilediğini belirtmiş ve bu etkide hizmet odaklılığın örgütsel kültür ile satıcı ve alıcı arasındaki ilişkiler arasında ara değişken rolü oynadığını ifade etmiştir. Coote (2000) iş gören deneyimi ve kişi-işletme uyumunun hizmet odaklılığı doğrudan etkilediğini belirtmiş ve iş görenlerin tutum ve davranışlarının mesleki gelişimleri, yöneticilerden aldıkları destek ve davranışa dayalı performans değerlendirme gibi idari mekanizmayla ilgili faktörler ile hizmet odaklılık arasında ara değişken rolü oynadığını ifade etmiştir. Battencourt vd. (2001) iş görenlerin iş tatminlerinin örgütsel desteği algılama derecelerinin ve iş ile ilgili bilgilerinin hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışlarını (örgütsel sadakat, hizmet sunumu) olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Peccei ve Rosenthal (2000) insan kaynakları ile ilgili bazı uygulamaların (mükemmel hizmet verme ile ilgili eğitime katılma, destekleyici ve tüketici odaklı yönetim anlayışı) ve iş görenlerin psikolojik olarak güçlendirilmesi ile ilgili çıktıların (hizmeti mükemmel bir şekilde sunmayla ilgili değerlerin içselleştirilmesi, işin iyi bir şekilde yapılması için gereken becerilere sahip olma, iş yerinde bireysel karar alma özgürlüğüne sahip olma) hizmet odaklılığı olumlu etkilediğini savunmuşlardır. Martin (2001) yöneticilerin dönüşümlü liderlik davranışlarının, iş görenlerin işletmeyle ilgili psikolojik iklim algılamalarının (otonomi, destek, uyum) ve iş gören güçlendirmenin, hizmet odaklılığı belirleyen faktörler olduğunu ortaya koymuştur. Pettijohn vd. (2002) iş görenlerin satış ile ilgili becerileri, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri, güdülemeleri ve eğitimlerinin satış personelinin hizmet odaklılığını belirleyen pozitif faktörler olduğunu tespit etmişlerdir. Thakor ve Joshi (2005) araştırmalarında örgütsel kimlik ve ücretten tatminin, hizmet odaklı davranışlar sergilemeleri için iş görenleri motive ettiklerini ifade etmişlerdir. Hennig-Thurau ve Thurau (2003) ile Hennig-Thurau (2004) hizmet verme güdülemesi (rol açıklığı, iş tatmini, iş gören hakları, yönetimin hizmet kalitesine olan bağlılığı/kararlılığı, örgütsel bağlılık), algılanan karar verme yetkisi (örgütsel yapı, yönetici güveni, örgütsel kültür) ve sahip oldukları becerilerin (teknik ve sosyal

beceriler) iş görenlere hizmet odaklılık özelliği kattığını belirtmişlerdir. Knight vd. (2007) araştırmalarında rol çatışması ve rol belirsizliğinin hizmet odaklılıkla negatif ilişkisi olduğunu saptamışlardır. Lanjananda ve Patterson (2009) örgütsel bağlılığın ve algılanan hizmet ikliminin hizmet odaklılığı olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Coelho vd. (2010) tarafından yapılan benzer bir araştırmada da işletmenin müşterilere yönelik hizmet odaklı kültürü, etik ve yenilikçi iklimi ile ilgili iş gören algılamalarının hizmet odaklılığı artırdığı belirtilmiştir. Dursun ve Kılıç (2011) ise yaptıkları araştırmanın sonucunda örgütsel pazar odaklılık, örgütsel bağlılık, rol çatışması, rol belirsizliği ve iş görenlerin kararlara katılımının hizmet odaklılığı belirlediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre örgütsel bağlılık, örgütsel pazar odaklılık ve iş görenlerin kararlara katılımları ile hizmet odaklılık arasında pozitif, rol çatışması ve rol belirsizliği ile hizmet odaklılık arasında negatif ilişkiler de tespit edilmiştir.

İlgili yazında iş görenlerin hizmet odaklılıklarını etkileyen öğrenilebilir kültür, tutum ve davranışlar; örgütsel bağlılık, yönetici- iş gören arasındaki ilişkiler, iş tatmini, iş güvencesi, kararlara katılım, örgütsel sosyalleşme, örgütsel iklim algılamaları, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel pazar odaklılık, kontrol odaklılık, örgütsel kimlik, deneyim, kişi-işletme uyumu, rol çatışması, rol belirsizliği, algılanan hizmet iklimi ve mütevazilik, büyüklere sadakat, başkalarına hoşgörü gibi kültürel değerler olarak ifade edilebilir.

## 2.7. HİZMET ODAKLILIĞIN SONUÇLARI

### 2.7.1. Bireysel Sonuçlar

**Hizmet odaklılık ve iş gören performansı:** Performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da bir işletmenin, neyi başarabildiğinin miktar ve kalite açısından ifadesi yani o işle amaçlanan hedefin neresinde bulunduğu olarak tanımlanmaktadır (Tınaz, 2013: 81). İş gören performansı ise belirlenen bir zaman aralığında, her bir iş bölümü için elde edilen iş çıktıları olarak ifade edilmektedir (Deadrick ve Gardner, 2000; Cheng vd. 2007). İş gören performansı kavramı uygulamalı psikoloji ve yönetim alanlarında yapılan birçok deneysel araştırmada öncül bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bireysel performans, kişinin yetenek ve gereksinimlerinden, örgütün yönetim gücü, insan gücü politikası, iş tasarımı ve sağladığı çalışma koşullarından, örgütteki iletişim düzeyinden,



toplumsal, ekonomik, siyasal ve kültürel etmenlerden etkilenmektedir (Dicle, 1982: 6). İş görenlerin performansının işletmeler için önemi oldukça büyüktür. Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan iş görenlerin performanslarının yüksek olması müşteriye olumlu yansıtacak ve bu durumda da örgütsel faktörlerde (hizmet kalitesi, müşteri tatmini vb.) olumlu yansımalar olacaktır.

Hizmet odaklılık ile ilgili yapılan araştırmalarda hizmet odaklılığın iş görenlerin performansını belirleyen önemli bir faktör olduğu ifade edilmektedir. Araştırmalarda (Donavan, 1999; Brown vd. 2002) hizmet odaklı olan iş görenlerin performanslarının da yüksek olduğunu tespit edilmiş ayrıca hizmet odaklılık ile hizmet performansı, satış performansı ve genel iş performansı arasında da olumlu ve önemli ilişkiler bulunmuştur. Saxe ve Weitz (1982) Amerika'daki çeşitli endüstri alanlarında yapmış oldukları çalışmalarında hizmet odaklılık ile satış performansları arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırmacıların yaptıkları bu araştırmada hizmet odaklılık ile iş gören performansı (satış hacmi, toplam gelir, siparişlerin parasal değeri, satılan araç sayısı, gerçekleştirilen satış kotası oranı ve yöneticilerin satış personelinin başarısını ve işletmeye katkısını değerlendirmesi) arasında önemli ilişkiler saptanmıştır. Rosse vd. (1991) tarafından Amerika'da sağlık personeline yapılan bir araştırmada iş görenlerin hizmet odaklılıkları ile hizmet performansları ve genel iş performansları arasındaki ilişki tespit edilmiş ve araştırma sonuçlarına göre hizmet odaklılık ile iş görenlerin hizmet puanları ve genel iş performansları (çalışma isteği, çalışma yeteneği, kurallara uyma, iş ile ilgili detaylara dikkat etme, iyi ve doğru iletişim kurma, stresle başa çıkma, işi zamanında yapma ve işe zamanında gelip gitme) arasında olumlu ilişkiler olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar ayrıca hizmet odaklılığın iş görenlerin genel iş performansları üzerindeki etkisinin hizmet performansı üzerindeki etkisine göre daha çok olduğunu ortaya koymuştur. Amerika'da banka ve restoran çalışanları üzerinde araştırma yapan Donavan (1999) hizmet odaklılık ile fonksiyonel hizmet performansı arasındaki ilişkiyi inceleyerek ifade edilen iki kavram arasında olumlu ilişkiler tespit ederken diğer performans çeşitleri (teknik performans ve genel performans) arasında anlamlı ilişki olmadığını ifade etmiştir. Knight (2001) tarafından Amerika'da yapılan bir araştırmada çeşitli mağaza çalışanlarının performansları ile hizmet odaklılık ilişkileri incelenmiş ve iş görenlerin hizmet odaklılıkları ile performansları (çıktılar ve hizmet davranışları) arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır. Böylece satış personelinin hizmet

odaklılık düzeyi arttıkça, ortalama bilet satış oranı, genel satış hacmi (çıktılar) ve devamlı müşteri sayısının (hizmet davranışları) da arttığı ortaya konulmuştur. Babakus vd. (2009) tarafından Yeni Zelanda'da banka personeline yönelik olarak yapılan çalışmada hizmet odaklılığın iş performansını doğrudan olumlu etkilediği saptanmıştır. Watchner vd. (2009) hizmet odaklılığın satış personelinin satış performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Yapılan araştırmanın sonuçları iş görenlerin becerilerinin, hizmet odaklılıkları ile iş görenlerin satış performansları arasında ara değişken rolü oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda iş görenlerin iş ile ilgili becerileri arttıkça, hizmet odaklılığın performans üzerindeki olumlu etkisinin arttığı da ifade edilmiştir. Dursun ve Kılıç (2011) hizmet odaklılık ile iş gören performansı arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Araştırmaya göre müşterilerle iyi iletişim kurabilen iş görenlerin performansları yüksek olmaktadır ve hizmet odaklı olan iş görenlerinde müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini en doğru bir şekilde belirleyen çalışanlar oldukları tespit edilmiştir. Chang ve Huang (2011) ise Tayvan'da bir havalimanında free-shops işletmesinde çalışan iş görenlerle bir araştırma gerçekleştirmiş ve araştırmanın sonuçlarına göre hizmet odaklılık ile iş performansı arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Yapılan araştırmaya göre iş görenlerin müşterilerin yararına/refahına hizmet etmeyle ilgili davranışlarının performanslarını daha da artırdığı sonucuna varılmıştır (Başoda, 2012: 49-52).

***Hizmet odaklılık ve iş tatmini:*** İş tatmini bir çalışanın iş tecrübesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler ya da duyduğu haz ile ulaştığı olumlu duygusal durum olarak ifade edilebilir (Başaran, 1991: 198; Luthans, 1992: 114). İşletmede sağlıklı bir çalışma ortamının göstergelerinden birisi olan iş tatmini, işletmelerde verimlilik ve kalitenin artması ya da azalması üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, örgütsel bir bakış açısıyla işletme ve iş görenler açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çalışanların işlerinden doyum sağlamaları işletme yönetiminin dolayısıyla işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesine yardımcı olur. İş doyumuna ulaşmış bireyin geliştirdiği olumlu davranışlar, gerek iş yerinde gerekse de özel yaşamında bu davranışını devam ettirmesini sağladığı için pozitif bir anlamda bir etkisi olduğu söylenebilir. Yüksek düzeyde iş tatmini performansı artırmakta, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olmakta ve çalışanların örgüte bağlılık düzeylerini artırmaktadır. İşinden tatmin olmayan birey ise iş ortamında her an olumsuz tavırlar gösterme eğiliminde olabilir. İş

tatminsizliği ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları, işten ayrılma niyeti, işgücü devir hızında artış, devamsızlık ve diğer örgütsel sorunları yaşamaya sebep olur. Budak (2006) iş tatmininin bireye sağladığı yararları daha az iş değiştirme, iş kazası yaşama riskinin düşük olması, huzurlu aile yaşantısını sürdürebilme, iş hastalıklarına yakalanmak riskinin düşük olması, sosyal gereksinimleri karşılama, örgüt bağlılığının artması, stressiz bir yaşam elde etme olarak ifade etmektedir.

Yapılan araştırmalar (Hoffmann ve Ingram, 1991; Dienhart vd. 1992; Groves, 1992; Donovan vd. 2004; Harris vd. 2005; Kim vd. 2005; Harris vd. 2006; Franke ve Park, 2006; Chen, 2007; Kılıç ve Dursun, 2008; Rod ve Ashill, 2010; Gazzoli vd. 2012) iş tatminini artırmanın bir yolunun da hizmet odaklılıkla sağlandığını saptamıştır. İlgili yazında hizmet odaklılık ile iş tatmini arasında olumlu ilişkilerin olduğu ve bu iki kavramın birbirini önemli derecede etkilediği ortaya koyulmuştur. Donovan vd. (2004) yaptıkları bir araştırmada kişi-durum etkileşimi ve uyum teorisine dayanarak bir model geliştirmiş ve bu modelde de hizmet odaklılığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde etkilerini incelemiştir. Banka ve restoran çalışanlarına yönelik olarak ayrı ayrı yürütülen araştırmada üç farklı sonuca ulaşılmıştır. Bunlar; hizmet odaklılığın iş tatminini doğrudan olumlu ve önemli ölçüde etkilemiş olması, iş gören ile müşteri arasındaki iletişimin süresinin uzamasıyla hizmet odaklılığın iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin artması ve hizmet odaklılığın kişi-iş uyumu ara değişkeniyle iş tatmininin yine olumlu ve önemli derecede etkilemesidir. Yapılan araştırma sonuçları ayrıca hizmet odaklı iş görenlerin müşterilere kendilerini özel ve önemli olduğunu hissettirdiğini, müşteri gereksinimlerini doğru anladıklarını, müşterilerle kişisel ilişki kurma ve müşteri sorunlarını çözmeye gibi kaliteli hizmet sunma konusunda içsel bir güdüye sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Harris vd. (2005) gayrimenkul işletmesi satış personeli çalışanlarına yaptıkları araştırmada kişilik özellikleri, hedef odaklılık, tüketici odaklılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonuçları hizmet odaklılığın iş tatminini önemli ve olumlu bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Araştırmacılara göre hizmet odaklı iş görenlerin doğaları gereği başkalarını mutlu etmekten tatmin oldukları, dolayısıyla da işlerinden tatmin oldukları savunulmakta ayrıca iş tatminini artırmanın önemli yollarından biri olarak hizmet odaklı iş görenlerin istihdam edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Restoran işletmelerinde çalışan iş

görenlerin hizmet odaklılıkları ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini incelemek üzere araştırma yapan Kim vd. (2005) hizmet odaklılık ile iş tatmini ilişkisi konusunda sonuçları daha önce yapılan araştırmalarla çelişen bir araştırma yapmıştır. Araştırmada hizmet odaklılığın iş tatminini olumsuz etkilediği saptanmıştır. Sonuçlar, katılımcıların hizmet odaklılığı düzeylerinin yüksek olduğunu ancak iş tatmini düzeylerinin düşük olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar bu sonucun nedenini, mükemmel hizmet sunmaya yatkın iş görenlerin, düşük ücret, adil olmayan sosyal haklar ve uzun çalışma saatlerinden dolayı iş tatminlerinin düşük olabileceğini ileri sürerek açıklamışlardır. Amerika'daki banka personellerine yönelik olarak yapılan araştırmada ise Harris vd. (2006) hizmet odaklılık ve iş tatmini arasında olumlu ilişkiler tespit etmişlerdir. Franke ve Park (2006)'ta aynı yıl yaptıkları çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlar ve hizmet odaklılık düzeyleri yüksek olan kişilerin hizmet odaklılık düzeyleri düşük olan kişilere göre işini daha iyi yaptıkları ve yaptıkları işten de tatmin oldukları belirtilmiştir. Chen (2007) tarafından Tayvan'daki konaklama işletmesi çalışanlarına yapılan bir araştırmada da iş görenlerin hizmet odaklılığının iş tatminini olumlu ölçüde etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre iş görenlerin yüksek düzeyde iş tatmini yaşamalarında hizmet odaklılığın önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Gazzoli vd. (2012)'nin personel güçlendirme, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe katılım arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmada ise iş tatmini genel bir ifadeyle ölçülmüş, araştırma sonuçlarında da diğer araştırmalarla benzer şekilde hizmet odaklılığın iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu saptanmıştır. Hizmet odaklılık düzeyleri yüksek olan iş görenlerin iş tatmin düzeylerinin de yüksek olmasıyla beraber müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati ve işletme verimliliği olumlu yönde etkilenecek ve bu olumlu ilişki de hizmet kar zinciriyle bağlantılı olacaktır.

***Hizmet odaklılık ve örgütsel bağlılık:*** Örgütsel bağlılık iş görenlerin örgütlerine karşı olan psikolojik yaklaşımını göstermekte ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan, örgütte çalışmaya devam etme kararına etki eden psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 1-2). Örgütsel bağlılığın örgütler için en önemli özelliği, örgüt devamlılığının sağlanmasında ihtiyaç duyulan insan kaynağından en üst seviyede yararlanılabilmemesine imkan tanımasıdır. 1970'li yıllardan beri örgütsel bağlılık kavramı uygulamacıların ve akademisyenlerin dikkatini çekmeye devam etmiştir. Pozitif bir örgütsel davranış olarak kabul edilen örgütsel bağlılık davranışı

“örgüt başarısının anahtarı” olarak görülmektedir. Örgüte bağlı çalışanların performans, verimlilik, sadakat, motivasyon, iş tatmini, yaratıcılık ve inovasyon yapma düzeyleri üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülen örgütsel bağlılığa örgütler oldukça fazla değer vermektedirler. Aynı zamanda örgütsel vatandaşlığın devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve iş gücü devri ile negatif yönde ilişkili olduğunu kanıtlayan çalışmalara da ilgili yazında sıklıkla rastlanmaktadır (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012: 2).

Örgütsel bağlılık yalnızca yukarıda ifade edilen kavramlarla değil hizmet odaklılık ile de ilişkilendirilmektedir. Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde hizmet odaklılığın örgütsel bağlılığı önemli ve olumlu yönde etkilediğini belirten araştırmalar (Lee vd. 1999; Donavan vd. 2004; Kim vd. 2005; Chen, 2007; Rod ve Ashill, 2010; Zablah vd. 2011; Gazzoli vd. 2012) mevcuttur. Lee vd. (1999) otel işletmelerinin örgütsel hizmet odaklılıkları ile ilgili yaptıkları çalışmalarında örgütsel hizmet odaklılık, iş tatmini, örgütsel bağlılık, hizmet imajı ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada örgütsel bağlılık Kohli ve Jaworski (1993) tarafından geliştirilen ve personelin gelecekte kendini aynı otelde görmek istemesi, otelin kar etmesine kendini adanması, meslektaşları ile birlik oluşturma ve çalıştığı otel ve yaptığı işle ilgili gurur duyma gibi konuları içeren 7’li likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Lee vd. (2006) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan personelin müşteriler için olağandışı veya isteğinin ötesinde hizmet sunduğu, müşterilere küçük hizmet sürprizleri yaptığı, onlarla daha fazla ilgilenecek anında ve mükemmel şekilde hizmet ederek onları mutlu ettiği belirtilmiştir. George (1991) de işteki olumlu ruh halinin hem hizmet personelinin rolü gereği hem de rolünün dışında sergilediği olumlu sosyal davranışları önemli ve olumlu şekilde etkilediğini ifade etmiş bu durumda örgütsel bağlılığın örgüt çalışanları için önemini bir kez daha göstermiştir. Donavan vd. (2004)’nin hizmet odaklılığın iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmalarında hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri farklı açılardan ele alınmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre hizmet odaklılığın örgütsel bağlılığı hem doğrudan etkilediği hem de iş tatmini ara değişkeniyle etkilediği saptanmıştır. Bunun yanında iş gören ve müşteri arasındaki iletişim süresi uzadıkça hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık üzerindeki olumlu etkisinin arttığı da belirtilmiştir.

Kim vd. (2005)'nin hizmet odaklılık ile iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında hizmet odaklılık ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre müşteri odaklılık boyutu, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemekte ancak bu etki anlamlı görülmemektedir. Araştırmacılara göre bu durumun nedeni müşteri odaklılık boyutunun daha çok iş tatmini ile ilişkisinin olduğu yönündedir. Baskı altındaki hizmet boyutu ise örgütsel bağlılığı etkilememektedir. Bu durumun nedeni ise tüketicilerle yüz yüze iletişim halinde olan iş görenlerin yoğun olarak stres ve çatışma yaşadıkları, buna ilaveten işletmelerin hizmet aksamalarını düzeltme konusunda iş görenlere gereğinden fazla baskı uygulamasından kaynaklanabileceği şeklinde açıklanmıştır.

Hizmet işletmelerinde müşterilerle doğrudan iletişim kurulduğu için geribildirim daha etkili olmaktadır. Bu nedenle hizmet odaklı ve müşteri odaklı bir yaklaşımla hareket eden işletmelerin sağlayacakları faydalar, hizmet sektöründe çok daha fazla hissedilmektedir.

***Hizmet odaklılık ve işten ayrılma niyeti/işe devamsızlık:*** İşten ayrılma niyeti, ücret karşılığında çalışan bir bireyin gönüllü olarak işi bırakmaya niyetlenmesi veya bir çalışanın işini terk etme eğilimidir (Slattery ve Selvarajan, 2005). İşten ayrılma durumu gönüllü ve zorunlu ayrılma olarak iki şekilde incelenmektedir. Buna göre gönüllü işten ayrılma kişinin kendi iradesiyle işi bırakması eylemiyken, zorunlu işten ayrılma kişinin işinden kovulması veya ciddi hastalıklar, ölüm gibi sebeplerle işten ayrılmak zorunda kalmasıdır (Price, 2004: 3-4). Kişinin gönüllü olarak işten ayrılması planlı bir davranıştır ve planlanmış davranış teorisi kapsamında ele alınmaktadır. Kavram yabancı yazında farklı kavramlarla (intention to leave, intention to quit, quit intention, leave intention, intention to turnover, turnover intention) da ifade edilmektedir (Ghapanchi ve Aurum, 2011). Kavram ayrıca bazı kavramlarla da çok sıkı ilişkili görülmektedir. Bunlar; geri çekilme (withdraw), devamsızlık (absenteeism), iş gören devri (turnover), iş tatmini, örgütsel bağlılık ve stres kavramlarıdır. İlgili literatür incelendiğinde iş görenlerin işten ayrılma ile ilgili ilk düşüncelerinin iş tatminsizliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Buna göre, işinde tatmin olmayan iş görenlerin alternatif iş fırsatlarını değerlendirdikleri ve yeni bir iş bularak mevcut işlerini bıraktıkları belirtilmektedir. İşten ayrılmanın olası olumlu sonuçları örgüt açısından düşük performanslı çalışanların çıkarılması, yeniden işe alımlar sonucu yeni bilgi/teknolojinin edinilmesi, örgüt politika

ve çalışmalarında değişimin tetiklenmesi, içsel değişimin, devingenliğin artması, yapısal esnekliğin artması, kalan çalışanlarda yüksek tatmin ve geri çekilme davranışlarında azalmadır. Örgüt açısından olası olumsuz sonuçlar ise maliyetler (işten çıkarma, yeniden işe alma ve eğitim), sosyal ve iletişimsel yapıda bozulma, verimlilik kaybı, yüksek performans gösteren çalışanların kaybı, kalan çalışanların tatmininin düşmesi ve ayrılanların olumsuz yorumlarının dağılmasıdır. İşletmeden ayrılan çalışanlar için işten ayrılmanın olası olumlu sonuçları içsel değişimin, devingenliğin artması, yeni çalışanlarla yeni bilgilerin değiş-tokuş edilmesi, yüksek tatmin, yüksek uyum ve yüksek bağlılıkken olası olumsuz sonuçları ise sosyal ve iletişimsel yapıda bozulma, işlevsel değeri olan çalışma arkadaşlarının kaybı, tatmin düşüklüğü, yeni çalışanların alımına kadar olan süreçteki aşırı iş yükü, uyumda düşüklük ve bağlılıkta düşüklüktür (Mobley, 1982: 113).

İşten ayrılma niyetinin belirtilerinden biri olan işe devamsızlık ise çalışanın herhangi bir mazereti olmaksızın, işverene veya yöneticiye bilgi vermeden işe gelmemesidir (Tütüncü ve Demir, 2003: 152). Devamsızlık sorununun ve özellikle doğurduğu sonuçların, işçi-işveren ilişkilerinde olduğu kadar, istihdam ve personel politikaları bakımından da önemli bir yeri bulunmaktadır (Aldemir vd. 1993: 193). İşe devamsızlık sorunu özellikle işverenler açısından bir takım maliyetlere neden olmaktadır. Bunlar; işe devamsızlık yapan personelin yerine geçici çalışan istihdamı, mevcut çalışanlara daha fazla mesai ödenmesi, devamsızlık nedeniyle beklenen işgücü kaybının önlenmesi için yeni personel istihdamı, ücretli hastalık izni sebebiyle ortaya çıkan kayıp ücretler, nitelik ve nicelik yönünden düşük standartlarda üretim yapılması ve işgücü devri sebebiyle yeni alınacak personele verilecek eğitim ile ilgili maliyetlerdir (Bacak ve Yiğit, 2010: 36).

Hizmet işletmelerinde müşteriyle aynı ortamda bulunan ve yüz yüze hizmet veren iş görenlerin işe devamlılıklarını azalttıkları takdirde işe az geldiği ve az çalıştığı için verimli olamayacak hatta hizmet verme yatkınlıkları bile belirli seviyede azalacaktır. Aynı zamanda işe devamsızlık yapan personeller nedeniyle çalışan personel sayısı azalacak bu durumda da örgütte kalan personel gereğinden fazla çalışmak zorunda kalacağı için müşterinin karşısında verimli olamayacaktır. Chandrasekhar (2001) hizmet veren işletme çalışanlarına yönelik Hindistan'da 113 hastane çalışanına yaptığı araştırmasında hizmet odaklılık ile mevcut işteki süreklilik/devamlılık arasında olumlu

ve güçlü ilişkiler tespit etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hizmet odaklılığı ifade eden bazı maddeler ile iş görenlerin mevcut işteki devamlılığı arasında güçlü ilişki olduğu belirlenmiştir. Müşterilere yardım etmekten zevk alan, işini iyi bir şekilde yaptığında bundan kişisel olarak tatmin olan, işinin verdiği hizmet üzerinde etkisinin olduğunu söyleyen, diğer iş görenlere yardım etmek isteyen iş görenlerin mevcut işinde çalışmaya devam etmeye daha fazla eğilimli oldukları ortaya konulmuştur. Yazın taramasında elde edilen bilgilere göre hizmet odaklılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle hizmet odaklı olan çalışanların yaptıkları işi sevmeleri nedeniyle işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu söylenebilir.

***Hizmet odaklılık ve tükenmişlik:*** Tükenmişlik kavramı bireylerin işleri gereği karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalması şeklinde ortaya çıkan ve daha çok insanlarla yüz yüze ilişki gerektiren mesleklerde görülen bir olgu olarak ifade edilmektedir (Ergin, 1992: 143). Araştırmalar tükenmişliğin bireysel düzeyde yaşanan bir olgu olduğunu, olumsuz bir duygusal yaşantıyı içerdiğini ve kronik, kesintisiz süren bir duyguya dayandığını göstermektedir. Tükenmişlik, belirli bir dinlenme sürecinden sonra sona eren geçici bir yorgunluk durumundan farklı olarak görülmekte ve sıklıkla insanlara yardım hizmeti sunulan ortamlarda, duygusal taleplerin ön planda olduğu mesleklerde, uzun süre çalışanlarda, idealist meslek elemanlarında görüldüğü belirtilmektedir. Tükenmişlik sonucunda ortaya çıkan sorunlar ise işi savsaklama, işi bırakma eğilimi ve niyetinde artış, hizmetin niteliğinde bozulma, işe izinsiz gelmeme, izin sonunda rapor vb. yollarla izni uzatma eğilimi, işte ve iş dışında insan ilişkilerinde bozulma ve uyumsuzluk eğilimi, eş ve aile bireylerinden uzaklaşma, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, sebepsiz hastalanma eğilimleri, işteki yaralanma ve iş kazalarında artma şeklinde görülmektedir (Izgar, 2000: 21).

Yapılan ampirik çalışmalar müşterilerle etkileşimde bulunan iş görenlerin gerçek duygularını gizleyerek/bastırarak hareket etmek durumunda oldukları zaman işlerinde yaşadıkları sıkıntılar daha fazla ve işlerine bakış açıları da daha olumsuz olabilmektedir. Bu durumdaki çalışanlar için yaptıkları iş giderek anlamsız gelmeye başlamakta ve sadece yaşamlarını sürdürmede ekonomik bir araç niteliği olarak görülebilmektedir. Dolayısıyla kendi gerçek duygu, düşünce ve değerler sistemiyle uyum göstermeyen işlerde çalışmak durumunda olmak, işin anlamsız olarak görülmesini (Spreitzer, 1995:



1443) ve buna bağılı olarak da tükenmeyi kaçınılmaz kılabilmektedir. Duygusal emek gerektiren işlerde gerçek duygularını çoğu zaman bastırılması durumu da, çalışanların kendilerini iş yaşamında ifade etmeleri önünde önemli bir engel olarak gösterilebilir. Bu yaklaşım doğrultusunda, işin gerektirdikleriyle çalışanın kendi gerçekliği arasındaki farklılık düzeyi ne kadar fazla ise, duygusal çelişkinin/zorlanmanın ve buna bağılı olarak tükenmişliğin de o derecede fazla yaşanma ihtimalinden söz etmek mümkündür.

İlgili yazında hizmet odaklılığın tükenmişlik üzerindeki etkisinin incelendiği araştırmalara oldukça az rastlanmaktadır. Babakuş vd. (2009) tarafından yapılan araştırmada hizmet odaklılığın tükenmişliği olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir. Araştırmacılara göre hizmet odaklılığa yatkın olan iş görenlerin diğer iş görenlere göre tükenmişliğe karşı daha çok dayanıklı olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ayrıca hizmet odaklılık ile iş stresleri (rol çatışması, rol belirsizliği ve aşırı iş yükü) arasındaki etkileşimin tükenmişlik üzerinde negatif etkilerinin olduğu da ortaya konulmuştur. Yani hizmet odaklılık iş stresini azaltmakta bu durumda tükenmişliğin oluşmasını engellemektedir.

***Hizmet odaklılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı:*** Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin herhangi bir karşılık ve ödül beklemezsizin sergiledikleri ve yerine getirilmediği zaman cezayla karşılık bulmayan; iş ve görev tanımlarında belirtilmeyen ve biçimsel rollerin dışında kalan; çalışanların kendilerinden beklenilenden çok daha fazlasını ortaya koymak için ekstra çaba gösterdikleri ve sonuçları itibarıyla çalışana ve örgüte olumlu katkılar sağlayan davranışları ifade etmektedir. İlgili yazında örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılmış çalışmalarda bu davranışın oluşmasında birçok farklı faktörün etkili olduğu belirlenmiştir. Organ ve Ryan (1995) örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörleri iş doyumunu, dürüstlük, duygusal bağlılık, devamlılık, lider etkisi, vicdanlılık, uzlaşılabilirlik, pozitif ve negatif duygusallık, iş tecrübesi ve cinsiyet faktörleri olarak; Dyne vd. (1994) kişisel (pozitif iş tutumları, alaycılık), algısal (örgütsel değerler, iş özellikleri) ve durumsal (örgütsel mülkiyet, hiyerarşik iş düzeyi) faktörler olarak; Podsakoff vd. (2000) ise kişisel özellikler, iş (görev) özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olmak üzere dört grupta incelemişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. İş görenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arttıkça örgütteki iş başarımlarını da

artmaktadır (Özler, 2012: 103). Literatüre göre örgütsel vatandaşlık davranışının katkıları/sonuçları; örgüt üyelerinin çalışma ortamına duydukları bağlılığın artması, örgüt üyelerinin iş doyumunun, sorumluluğunun, dayanışmasının ve işbirliği yapma eğiliminin artması, görüşlerine önem verildiğini gördüklerinde üretkenliklerinin ve motivasyonlarının artması, çalışmalarının sonucunda kalitenin ortaya çıkması, örgüt performansının sürekliliğinin sağlanması, örgütün iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğinin artması, örgütlerde olumlu bir örgüt ikliminin gelişmesine katkı sağlaması vb.dir.

İlgili yazın incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi yüksek olan çalışanların örgütlerine sıkı sıkıya bağlı oldukları ve yaptıkları işten mutlu oldukları ifade edilmektedir. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranış düzeyi yüksek olan iş görenlerin hizmet odaklılık düzeylerinin de yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel yaşam üzerinde çalışanların yardımlaşma eğilimini artırmak, sorumluluk duygusunu geliştirmek ve pozitif tutum sergilemeye yardımcı olmak gibi üç temel noktada olumlu etkileri bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119). Özellikle hizmet işletmelerinde çalışan iş görenler müşteriye hizmet etme esnasında kendilerini mutlu hissediyorlarsa örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmede de etkin rol oynayacaklardır. Donovan (1999)'ın Amerika'daki banka ve restoran çalışanlarına yaptığı çalışmada hizmet odaklılığın kurallara uyma, fedakarlık (iş arkadaşlarına iş ile ilgili yardım etme) ve sivil erdem (işletmenin yaşaması ile ilgili bireysel sorumluluklar) gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediği saptanmış ve hizmet odaklılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu ve önemli yönde etkisi olduğu ispatlanmıştır. Yine Donovan vd. (2004) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise banka ve restoran personelinin hizmet odaklılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları (fedakarlık) arasında doğrudan ve dolaylı olarak olumlu etkiler tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hizmet odaklılığın iş tatmini ara değişkeniyle örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği de ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma müşteriye ilgi gösteren, onların ihtiyaçlarını doğru anlayan, müşteriyle kaliteli bir şekilde bireysel ilişki kuran ve müşterilerin sorunlarını çözmek için kaliteli hizmet sunan iş görenlerin olumlu örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olduğunu ispatlamaktadır. Battencourt vd. (2001) ile Chieng ve Hung (2008) tarafından yapılan benzer çalışmalarda da hizmet odaklılığın örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu

etkilediği ve hizmet odaklılığın örgütsel vatandaşlık davranışlarının (sadakat, hizmet sunma ve katılım) belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur.

***Hizmet odaklılık ve rol çatışması/rol belirsizliği:*** Örgütsel havayı olumsuz etkileyerek örgütsel stresi oluşturan önemli faktörlerden biri olan rol çatışması, aynı anda iki ya da daha fazla rol gönderiminin, birine uymanın diğerine uymayı zorlaştıracak şekilde ortaya çıkması şeklinde tanımlanmaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 202). Bir başka tanıma göre ise rol çatışması, bir role ve rol yükümlüsüne ilişkin beklentilerin uyumsuzluğu şeklinde de ifade edilebilmektedir. Rol çatışması, kişinin kendisinden beklenen ile yapması gerekenin arasında uyumsuzluk bulunması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmayı özellikle ara kademedeki iş görenler yaşamaktadırlar. Birden çok üste sahip olan iş gören örgüt içerisinde veya mesleğinde organize olması ve uyumu önlenerek iki üstten birini seçmeye zorlanmaktadır. Böyle örgütlerde çalışan iş gören, iki arada bir derede kalmaktan dolayı çok fazla stres yaşamakta ve işini layıkıyla yerine getirememektedir. Belirli bir sınırı aşmamak şartıyla örgütte rol çatışması, bireysel motivasyonu ve yaratıcılığı harekete geçirdiği için yararlı olarak kabul edilebilmektedir. Ancak eğer rol çatışma seviyesi yüksekse hem birey hem de örgüt açısından birçok olumsuz sonuca neden olduğu yapılan araştırmalarla belirlenmiştir. Rol çatışmasının örgütte sebep olduğu sonuçlar; bireyin engellenmeye uğraması, aşırı gerilim (stres) yaşanması, iletişim problemlerinin yaşanması, iş tatmininin ve güvenin azalması ve iş görenin moralinin bozulmasıdır.

Rol belirsizliği kavramı ise örgütlerde iş görenlerden iş ile alakalı beklentilerin açık ve net bir şekilde ifade edilmemesiyle ortaya çıkmıştır. Hellriegel vd. (1992)'ne göre rol belirsizliği, bireyin görevinin gerekleri konusunda açık ve tutarlı bilgiye sahip olmadığını algılamasıdır. Karabey ve Karcioğlu (2008)'ya göre ise rol belirsizliği, kişinin işin çeşitli yönlerine ilişkin olarak kendisinden beklenen tutum ve davranışların neler olduğunu bilmeme ve anlayamama düzeyini ifade etmektedir. İş görenlerin örgütlerde nelere yetkilerinin olup olmadıklarını bilmemeleri, işleriyle ilgili açık ve net hedeflerin ve ulaşılması gereken standartların belli olmaması, işlerinde zamanlarını en uygun şekilde kullandıklarından emin olmamaları, işleriyle ilgili sorumlulukların neler olduğunu bilmemeleri, işlerinde kendilerinden beklenen şeylerin neler olduğunu tam ve kesin olarak bilmemeleri, görevlerinin neler olduğuna dair kendilerine bildirilen şeylerin açık olmaması gibi durumlar rol belirsizliğine neden olmaktadır (Ceylan ve Ulutürk,

2006: 49). Kahn vd. (1964) sürekli rol belirsizliği yaşayan iş görenlerin diğer iş görenlere göre daha çok iş doyumsuzluğu, gerilim, değersizlik ve daha düşük düzeyde kendine güven duygusu yaşadıklarını savunmaktadırlar. Cooper (1987), iş görenlerin yapacakları iş konusunda emin olmadıkları zaman veya bu konuda belirsizlik yaşadıkları zaman yapılması gereken görevlerin stresli olabileceğini ifade etmektedir. Beehr (1987), “gönderilen rol” ile az çok uyumlu olan “alınan rol” ün birey üzerinde belli bir boyuta kadar belli bir yönde psikolojik rol baskıları doğurduğunu ifade etmektedir. Yazara göre yaşanan bu rol baskıları, yapısı gereği stres verici olmakta ve söz konusu baskılar belli bir yapı kazandığında, birey iş stresini algılamaya başlamaktadır.

İlgili yazında rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında bu iki kavramın sıklıkla iş doyumu, performans, tükenmişlik ve stresle ilişkilendirildiği görülmektedir. Ancak bu kavramlar Jones vd. (2003) tarafından hizmet odaklılıkla ilişkilendirilmiş ve araştırma sonuçlarına göre de hizmet odaklılığın rol belirsizliği ve rol çatışmasını önemli derecede azalttığı tespit edilmiştir. Benzer sonuçlara Zablah vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada da rastlamak mümkündür. Bu durumda hizmet odaklılık düzeyleri yüksek olan çalışanların rol çatışması veya rol belirsizliği yaşamadığı veya çok az yaşadığını söylemek mümkündür.

***Hizmet odaklılık ve iş görenin kararlara katılımı:*** Kararlara katılma kavramı kişilerin, grup amaçlarına katkıda bulunmaya iten ve onlar için sorumluluk paylaşmaya motive eden bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içerilmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Davis, 1982: 184). Bursalıoğlu (1998) kararlara katılmanın, karar yetkisinin aktarılması değil, kararların paylaşılması olduğunu belirtmektedir. Özellikle demokratik görüşü savunan örgütlerde iş görenlerin kendilerini geliştirmelerinin koşulu kendilerini ilgilendiren konularda üst tarafından karar verilmeden önce görüşlerini açıklama ve önerilerde bulunma fırsatı bulmasıdır. Bu tür bir katılma yoluyla iş gören örgütün sorunlarından daha fazla haberdar olabilmekte ve sorunlara çözüm bulunmasında da kendi görüşlerinin dikkate alındığını görerek gerçek bir doyum elde etmektedir (Aydın, 1988: 222). İş gören kararlara katılarak fikirlerinin önemsendiğini fark edince büyük ölçüde doyuma ulaşacağından işletmeye daha istekli gelecek, işini daha fazla severek yapacak, işe olan devamsızlıkları azalacak ve işten ayrılma durumuyla karşılaşmayacaktır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001), astların karara

katılmalarıyla yöneticilerle olan iletişim engellerinin ortadan kalktığı ve değişikliklerin kolayca kabul edildiğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre bu sayede yöneticilerin otoriteleri daha kolay gerçekleşmekte ve alınan kararların kalitesi yükselmektedir. Aynı zamanda kararlara katılan iş gören üstüyle sürekli diyalog içinde bulunarak aralarında daha iyi bir anlaşma fırsatı yakalamaktadırlar. Karşılaşılan sorunların çözümü karşılıklı bilgi alışverişini gerekli kıldığından bu yakın ve sürekli ilişkiler iletişimi oldukça kolaylaştırmaktadır. Bunun yanı sıra kararlara katılan ast örgüt içinde sürekli emir alan ve onu uygulayan kişi durumundan çıkarak kendi sorumluluk alanı içerisinde yapacağı işler konusunda kendi amaçlarını tespit etme fırsatı bulmakta ve bu sayede yeteneklerini ve kişiliğini geliştirme olanağına da kavuşmaktadır (Tortop vd., 2005: 258).

Hizmet sektöründe müşteriyle aynı ortamda bulunan ve duygularını ister istemez müşterilere yansıtan duygu işçileri bedensel güçlerinin yanında düşünsel güçlerini de kullanmak zorundadırlar. Örgütlerin çalışanlarının düşünsel güçlerini kullanmalarına olanak tanınması, çalışanın kendisine olan güven duygusunu artıracak ve başarılı olma duygusunu geliştirecektir. Bu nedenle özellikle hizmet işletmelerindeki iş görenlerin kararlara katılımı verdiği hizmetin boyutunu da etkileyecektir. Örgütün kararlarında söz sahibi olan iş görenler aynı zamanda hizmet vermeye de yatkın olacaklardır. Gazzoli vd. (2012)'nin yapmış oldukları araştırma bu durumu destekler niteliktedir. Araştırmaya göre hizmet odaklılık ile iş görenlerin kararlara katılımı arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları, iş görenlerin kararlara katılımıyla iş gören ve işletme performansının arttığı ayrıca verimlilik ve iş gören devrini olumlu etkilediği yönündedir.

### 2.7.2. Örgütsel Sonuçlar

***Hizmet odaklılık ve hizmet kalitesi:*** Hizmet kalitesi kavramı, müşterinin hizmeti satın aldıktan sonra o hizmetten sağladıklarının kendisinde yarattığı duygu olup, elde ettiği hizmetten ne kadar tatmin olup olmadığını ifade etmektedir. Parasuraman vd. (1985)'ne göre ise müşterilerin anlam kazandıracığı, müşterilerin ihtiyacının karşılandığı ve sonucunda da müşterinin takdirinin kazanıldığı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bütün işletmelerin temel görevi müşteri yaratmak ve onu elde tutmaktır. Bu nedenle müşteri davranış ve beklentilerinin etkin bir şekilde tespit edilmesiyle müşterinin sürdürülebilirliğinin sağlanması olanaklı hale gelecektir. Her

işletmede hizmet satın alan müşteri kendisine sunulan hizmetle, bekledikleri hizmeti değerlendirmekte ve farklı işletmelerle karşılaştırmaktadır. Müşterilere verilen hizmet eğer müşteri beklentilerinin üzerinde gerçekleşmişse müşteriler o hizmetten tatmin olmakta ve işletmenin hizmetini satın almaya devam etmektedir. Sunulan hizmet sonucunda tatmin olmayan müşteriler ise o işletmeyi bırakarak başka hizmet sağlayıcıları tercih edeceklerdir. Ancak işletmenin başarı veya başarısızlığında yalnızca sunulan ürün veya hizmet değil, bunları sunan kişilerin de etkin rol ve etkileri bulunmaktadır. İşletmelerde müşterilerin almış oldukları hizmet kaliteleri onlarla etkileşim halinde olan iş görenlerle olan iletişimlerine göre şekillenmekte ve müşteriler iş görenlere göre hizmeti kaliteli veya kalitesiz olarak algılamaktadır. Yapılan bir araştırmada bir firmadan hizmet alan ve memnun olmayan müşterilerden 2/3'ünün memnuniyetsizlik nedeninin sadece iş görenlerin tutum ve davranışları sonucu ortaya çıktığı tespit edilmiştir (Peccei ve Partice, 1997: 67). Hizmet sunumu esnasında iş görenin esnek davranışları müşterilerin değişen istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında oldukça önemlidir. Hizmet işletmelerinde görev yapan iş görenler, müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetlerden ortaya çıkabilecek olumsuzlukları önemli oranda önleyebilirler (Farrell vd. 2001: 583). Singh (1991) ise müşterilerin işletmeden memnun kalmaları ile ilgili yargılamalarını, işletmenin kendisi ile ilgili faktörlerin yanı sıra, hizmeti sunan çalışandan memnun olmanın da etkilediğini öne sürmektedir. Müşteri hizmet odaklılık felsefesinde temel koşul hizmet kalitesi olduğu için müşteriye yönelik davranışlar direkt olarak hizmet kalitesini ve müşteri tatminini etkilemektedir. Bu alanda yapılan çalışmalarda bu durumu destekler niteliktedir ve çalışmalar hizmet kalitesinin hizmet veren personelin beceri, tutum ve kişilik özelliklerine bağlı olduğunu göstermektedir (Chait vd. 2000).

Hizmet odaklılık ile tüketicilerin hizmet kalitesi algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk araştırmacılar Schneider vd. (1980)'dir. Araştırmaya göre iş görenlerin müşteri hizmetlerine yönelik davranışları, müşterilerin hizmete yönelik değerlendirmelerini etkilemektedir. Bowen ve Schneider (1985)'in yaptıkları araştırmada da iş görenlerin esneklik, uyum sağlama ve empati özellikleriyle müşterilerin hizmet kalitesi algılamaları arasında önemli ilişkiler tespit edilmiştir. Dienhart vd. (1992) tarafından yapılan araştırmada hizmet personelinin hizmet odaklılık düzeyinin hizmet kalitesini ve işletmenin müşteri gözündeki imajını etkilediği tespit

edilmiştir. Restoran işletmelerinde yapılan bir araştırmada ise iş görenlerin hizmet odaklılığının tüketicilerin hizmet kalitesi algılamaları üzerinde pozitif etkileri olduğu ortaya konulmuştur (Kim, 2000; Kim, 2011).

***Hizmet odaklılık iş gören-müşteri arasındaki ilişkiler:*** Hizmet işletmelerinde çalışan iş görenlerin müşterilere karşı güler yüzlü olmaları ve onların neler istediklerini bilip ona göre hareket etmeleri her işletmede olması gereken unsurlardan biridir. İş gören ve müşteri arasındaki ilişkilerin olumlu olması tamamen iş görene bağlıdır. Çünkü işini severek yapan ve örgütüne bağlı olan iş gören, müşterilerin kendisinden ne tür hizmet isteyeceğini bilecek, gereksinimlerini doğru ve eksiksiz bir şekilde karşılayacak, müşterilere karşı problem çözücü bir yaklaşım sergileyecek ve müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde korumaya özen gösterecektir. Böylesi bir durumda da müşteri tatmini sağlanmış olacağından işletme çok daha kolay kazanç sağlayacaktır.

İlgili yazında hizmet odaklılığın iş gören ve müşteri arasındaki ilişkileri olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Macintosh (2007) Kanada’da seyahat acentesi çalışanlarına yaptığı araştırmada iş görenlerin hizmet odaklılık düzeylerinin iş gören müşteri arasındaki kişilerarası ilişki kalitesini olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Kim (2009) tarafından Amerika’daki akademisyenlere yapılan araştırmada ise akademisyenlerden restoran işletmesi çalışanlarının hizmet odaklılık düzeylerini değerlendirmeleri istenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hizmet veren iş görenlerin güvenilir olması (teknik beceriler), müşterilere yeterli düzeyde ilgi göstermesi (sosyal beceriler), müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya istekli olması (güdüleme) ve müşterilerin yararına davranmak için yeterli yetkiye sahip olması (yetkilendirme algısı) gibi hizmet odaklılıkla ilgili özellikler ile güven, sosyal ve özel davranışlar ile ilgili faydalar arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur (Başoda, 2012: 56-57).

***Hizmet odaklılık ve müşteri memnuniyeti / müşteri sadakati:*** Pazarlama uygulamalarının ana çıktısı olan müşteri memnuniyeti kavramı, gerçekleşen deneyim ve beklentiler arasındaki farklılıklardan kaynaklanan karşılaştırmalı bir duygu olarak tanımlanmaktadır (Boonlertvanich, 2011: 42). Başka bir tanıma göre ise kavram, hizmetten yararlandıktan sonra tüketicinin hizmetten ne kadar hoşlandığını veya hoşlanmadığını yansıtan satın alma sonrası bir olay olarak ifade edilmektedir (Varinli, 2004: 36). Müşteri memnuniyetinin günümüz işletmeleri için önemi oldukça büyüktür.

Çünkü var olan müşteriye elde tutmak yeni müşteri kazanmaktan daha önemlidir. Hiçbir işletme yeni müşterilerle sürekli ilgilenmek suretiyle başarı elde edemez. İşletmeye bağlı kalan sürekli müşteriler, eğer işletmeden yüksek derecede memnun kalmışlarsa, zaman içinde işletmeden çok daha fazla satın alma gerçekleştirmektedirler. Bunun yanı sıra işletmeye bağlı kalan bir müşteriye verilen hizmetin maliyeti zaman içinde azalmaktadır. Bu nedenle müşterilerin işletmeye tekrar tekrar gelmelerini sağlamak için müşterinin memnun edilmesi ve işletmeye sadık hale gelmesi sağlanmalıdır. Müşteri sadakati ise sürekli alışveriş yaptığı işletmeyi, çevresindeki kişilere tavsiye etme ya da ilişkisini devam ettirme arzusu olarak ifade edilmektedir (Kim ve Yoon, 2004: 751). Knox (1998: 736), işletmelerin mevcut pazar şartlarında karlı bir şekilde büyüebilmeleri için müşteri sadakati oluşturmaları gerektiğinden bahsetmekte ve müşteri sadakati inşa etmek, geliştirmek ve sürdürmek için işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerini etkin kullanmaları gerektiğini savunmaktadır. Ancak işletmelerin sahip olduğu en önemli beşeri sermaye olan insan unsuru müşteriye karşı çok iyi bir hizmet sunamazsa ürün kaliteli olsa dahi müşteri memnun edilememektedir. Bu nedenle müşterinin memnun ve sadık kalabilmesi daha çok örgüt çalışanlarına bağlı olmaktadır. İlgili yazında hizmet odaklılık düzeyleri yüksek olan çalışanların müşteri memnuniyetini artırdığına dair araştırmalar mevcuttur. Amerika’da restoran işletmesi çalışanlarına yönelik olarak yapılan bir araştırmada hizmet odaklılığın müşteri memnuniyetini ve müşterinin işletmeye bağlılığını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre ayrıca hizmet odaklılığın müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin müşteri bağlılığı üzerindeki etkisine göre daha güçlü olduğu da bulunmuştur (Donavan ve Hocutt, 2001).

## **2.8. HİZMET ODAKLILIĞIN ÖLÇÜLMESİ**

Hizmet odaklılık müşteri gereksinimlerini karşılama konusunda istekli olma anlamında kullanılabilen bir kavramdır. Hizmet odaklılık düzeyinin ölçülmesiyle, iş görenlerin yaptıkları işe ve hizmet vermeye yatkın olup olmadıkları belirlenerek, doğru iş için doğru iş görenler seçilebilecektir. İş görenlerin hizmet odaklılık düzeylerini ölçmek için geliştirilen ölçekler Tablo 2.8’de gösterilmektedir.



**Tablo 2.8.** Hizmet Odaklılık Ölçekleri

<b>Ölçeğin Adı</b>	<b>Yazarı ve Yılı</b>	<b>Boyutları</b>
Bireylerarası Yetkinlik Ölçeği	Holland ve Baird (1968)	Sağlık, zeka, empati, özerklik, yargı ve yaratıcılık
Satış Odaklılık/Müşteri Odaklılık Ölçeği	Saze ve Weitz (1982)	İlişkiler ve yardım etme yeteneği
Hizmet Verme Yatkınlığı Envanteri	Hogan vd. (1984)	Uyumluluk, sosyallik, sevimlilik
Biyografik Veriler Ölçeği	McBride (1988)	Yaşamdan memnuniyet, sosyallik, uyumluluk, strese dayanıklılık, sorumluluk, başarıma ihtiyacı, iyi izlenim yaratma isteği
Hizmet Becerileri Envanteri	Sanchez ve Fraser (1993)	Baskıya dayanma, gerçekçilik, zamanı değerlendirme, bağımsız karar verme, zamanında hizmet verme, duyarlılık, dengeli karar verme, dikkatlilik
Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği	Donavan vd. (2004)	Müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı, müşterinin gereksinim ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı, hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu, kişisel ilişki kurma ihtiyacı
Hizmet Verme Ön Eğilimi Ölçeği	Lee-Ross (2000)	Hizmet verme yetkinliği, ekstra hizmet verme isteği, bireysel ilgi gösterme, müşterileri anlama ve yakın ilişki kurma, açık ve net iletişim kurma, hizmet ön eğilimi
Müşteri Odaklılık Ölçeği	Brown vd. (2002)	İhtiyaçları karşılama yeteneği, hizmet sunumundan zevk alma
Müşteri Odaklılık Ölçeği	Hennig-Thurau (2004)	Teknik beceriler, sosyal beceriler, hizmet verme motivasyonu, algılanan karar verme yetkisi

**Kaynak:** Kuşluvan ve Eren, 2011: 148

### 2.8.1. Bireylerarası Yetkinlik Ölçeği

Holland ve Baird (1968) tarafından hizmet odaklılığı ölçmek için geliştirilen ölçek olan bireylerarası yetkinlik ölçeği (interpersonal competence scale-ICS) iş görenlerin kişilerarası becerilere sahip olmasının önemini vurgulamaktadır. Araştırmacılara göre kişilerarası beceriler, etkili bir iletişim için kazanılmış beceri olarak tanımlanmakta ve özellikle bazı işlerde söz konusu becerilere dayanan personel seçiminin performansın önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmektedir (Kuşluvan ve Eren, 2011: 145). Ayrıca yapılan araştırmaya göre kişilerarası becerilerin sosyal özgüven, konuşma yeteneği, neşe, diğerlerinin ihtiyaçlarına duyarlı olma, sosyal yetkinlik ve liderlik ile pozitif ilişkili olduğu da tespit edilmiştir (Alge vd. 2002: 469). İş görenlerin kişilerarası becerilere sahip olması çalışanlar, müşteriler ve özellikle hizmet sunan işletmeler için oldukça önemlidir. Kişilerarası becerilere sahip olan iş görenleri bünyesinde çalıştıran örgütler hem tüketici memnuniyeti hem de müşterilere mükemmel hizmet sunumu sağlamaktadırlar (Humpreys ve Williams, 1996).

Holland ve Baird'in araştırmaları kişilerarası becerilerin bir ölçütü olarak bireylerarası yetkinlik ölçeğinin geçerliliğini kanıtlamayı sağlamaktadır. Ölçekte sağlık, zeka, empati, özerklik, yargı ve yaratıcılık olmak üzere altı boyut ve yirmi madde bulunmaktadır. Hizmet işletmelerinde kişilerarası beceriler ölçeğini kullanarak müşteri hizmet odaklılığını ölçmeyi amaçlayan Alge vd. (2002) kişilerarası becerilerin dışadönüklük kişilik özelliğiyle güçlü, genel yetkinlikle orta düzeyde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılara göre bireylerarası yetkinlik ölçeği eksik ancak hizmet odaklılığı belirlemede güçlü bir ölçektir.

### 2.8.2. Satış Odaklılık-Müşteri Odaklılık Ölçeği

Saxe ve Weitz (1982) tarafından satış personellerinin müşteri odaklılıklarını ölçmek için üç aşamalı şekilde oluşturulan bir ölçektir. Satış odaklılık-müşteri odaklılık ölçeğinin (selling orientation-customer orientation, SOCO) ilk aşamasında yirmi beş satış personeli ve satış müdürüyle görüşülmüş ve daha önce yapılan ilgili araştırmalar incelenerek çalışanların fikirleri alınmıştır. Literatür araştırmalarının temeline dayanarak sorulan sorular şu konularla ilgilidir:

- Müşterilerin satın alma kararlarına yardımcı olma arzusu,

- Müşterilerin ihtiyaçlarını belirlemeye yardım etme,
- Bu ihtiyaçları tatmin edecek ürünler sunma,
- Doğru ürünleri tanımlama,
- Müşterilerin isteklerini karşılamak için satış sunumları hazırlama,
- Yanıltıcı ve aldatıcı etkisi olan taktiklerden kaçınma,
- Baskı uygulamaktan kaçınmadır.

Birinci aşama sonucunda oluşturulan madde sayısı on üç satış müdürü ve on bir akademisyenin görüşü alındıktan sonra azaltılmıştır. İkinci aşama olarak nitelendirilen bu aşamanın ardından hazırlanan maddeler içerisinde en geçerli olanlarının tespit edilmesi için iki gruba ayrılan satış personellerine uygulama yapılmıştır. Bu uygulama sonucunda ise ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Ölçeğin son hali yirmi dört ifade ve iki boyuttan oluşmaktadır. Boyutlardan ilki olan ilişkiler (relations) boyutu iş görenlerin tüketicilerle uzun dönemli ve işbirliğine dayalı geliştirdikleri ilişkilerin derecesini ifade etmekte, ikinci boyut olan yardım etme yeteneği (ability to help) ise tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için onlara yardımcı olmayla ilgili iş gören yeteneklerini ifade etmektedir (Kuşluvan ve Eren, 2011). Hizmet odaklılık ile ilgili yapılan araştırmalarda SOCO ölçeği sıklıkla kullanılmaktadır.

### **2.8.3. Hizmet Verme Yatkinlığı Envanteri**

Hogan vd. (1984) tarafından “Hizmet odaklılığı nasıl ölçeriz?” adlı araştırmalarında oluşturulan hizmet verme yatkinlığı envanteri (service orientation index, SOI) kişilik özellikleri esas alınarak hazırlanan ilk ölçektir. Araştırmacılar Hogan tarafından hazırlanan ve iş gören performansına dayalı bir kişilik envanteri olan Hogan Kişilik Envanterinden (Hogan Personality Inventory-HPI) yararlanarak hizmet verme yatkinliğini ölçebilecek yeni bir ölçek oluşturmuşlardır. Ölçek doksan iki ifadeden ve uyumluluk, sosyallik ve sevimlilik bileşenlerinden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğini test edebilmek için sağlık (30 bakım evi çalışanı), eğitim (37 hemşirelik son sınıf öğrencisi), finans (100 sigorta şirketi çalışanı) ve taşımacılık (56 kamyon şoförü) sektörüne uygulama yapılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre hizmet vermeye yatkin olan iş görenlerin uyumlu, sosyal becerilere sahip, sevimli, nazik ve kurallara uymaya istekli iş görenler olduğu, hizmet vermeye yatkin olmayanların ise kaba, nezaketsiz, patavatsız ve sosyal becerilere sahip olmayan iş görenler olduğu tespit edilmiştir.

Ölçeğin geçerliliğini test eden bir başka araştırmacı Cran (1994)'a göre ise uyumluluk, sosyallik ve sevimlilik kişilik özelliklerine ilave olarak başarıma arzusu kişilik özelliğinin de hizmet verme yatkınlığını belirlediği tespit edilmiştir.

Ölçeğin ilgili yazında (Hogan vd. 1984; Rosse vd. 1991; Kuşlvan ve Eren, 2011) iş gören performansını da belirlediği de ifade edilmektedir. Araştırmalara göre SOI, iş görenlerin performansını bilişsel yetenek testlerine göre daha iyi belirlemektedir (Başoda, 2012; 61).

#### **2.8.4. Biyografik Veriler Ölçeği**

McBride (1988) tarafından geliştirilen biyografik veriler ölçeği (biographical data-biodata) de hizmet odaklılığın belirlenmesinde ve hizmet vermeye yatkın iş görenlerin seçilmesinde kullanılan bir ölçektir (Ineson ve Brown, 1992; Dickinson ve Ineson, 1993). Araştırmacı hizmet vermeye yatkın bireyleri belirlemek için bireylerarası iletişim becerilerine ve iş esnekliğine dayanan bir ölçme aracı oluşturarak 7 boyutlu, 39 maddeli bir ölçek hazırlamıştır. Ölçeğin 7 boyutu; yaşam tatmini (life satisfaction), sosyallik (sociability), yumuşak başlılık (agreeableness), strese dayanıklılık (resistance to stress), sorumluluk (responsibility), başarıma ihtiyacı (need for achievement) ve iyi izlenim bırakma isteği (good impression) dir. Bu ölçeği kullanan araştırmacılar bireylerin geçmiş ve şimdiki tutum, davranış, beklenti, ilgi ve niyetlerinin gelecekteki davranışlarını en iyi şekilde tahmin edeceği varsayımı ile yola çıkmışlardır. Biyografik veriler, kişiyi geçmişteki tutum ve davranışları, ilgileri, demografik geçmişleri gibi kişisel biyografik verilerini temel almaktadır (Carraher vd. 1998). Carraher vd. (1998) biodata ölçeğini test etmiş ve sekiz boyut elde etmişlerdir. Ayrıca uyumluk boyutunun genel uyumluluk ve yardımseverlik şeklinde iki boyuta ayrılması gerektiğini önermişlerdir. Ölçek, kanıtlanabilir konular (önceki iş), tipik davranışlar (TV izleme), tutum ve inançlar (okuldaki favori ders) gibi bilgi dizisinden oluştuğundan dolayı diğer ölçeklerden farklıdır (Carraher vd. 1998).

Woodman ve Schoenfeldt (1990) hizmet odaklılığın belirlenmesinde biyografik veriler ölçeğini kullanarak hizmet vermeye yatkın olan iş görenlerin onurlandırılan bir geçmişe sahip olduklarını, işinde ve sosyal hayatında mutlu olduklarını ve hayatına fazla müdahale etmeyen ebeveynlere sahip olan kişiler olduklarını tespit etmiştir. Chait

vd. (2000) tarafından yapılan benzer bir araştırmada ise hizmet odaklılığın strese dayanıklılık boyutu hariç diğer tüm boyutlarla önemli ilişkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, biyografik veriler ölçeğinin diğer ölçeklere göre daha kısa ve davranışsal temelli olmasından dolayı bazı üstünlüklere sahip olduğunu da ifade etmişlerdir (Kuşluvan ve Eren, 2011: 146).

### **2.8.5. Hizmet Becerileri Envanteri**

Sanchez ve Fraser (1993) tarafından geliştirilen hizmet becerileri envanterinin (customer service skill inventory-CSSI) amacı ilgi, empati ve sorumluluk kişilik özelliklerine sahip kişilerin bu özelliklere sahip olmayan kişilere göre daha iyi hizmet verdikleri varsayımını ispatlamaktır. Bu varsayıma göre geliştirilen ölçek 32 maddeden ve 8 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; baskıya dayanma/tolerans gösterme (pressure tolerance), gerçekçilik (realistic orientation), zamanı değerlendirme (time appraisal), bağımsız karar verme (independent judgement), zamanında hizmet verme (responsiveness), duyarlılık (sensitivity), dengeli karar verme (balanced judgement) ve dikkatlilik (precision orientation). Araştırmacılara göre bu ölçek müşteriyle birebir temasta bulunmayı gerektiren işlere iş gören alımı için önemli bir ölçektir (Kuşluvan ve Eren, 2011: 146).

### **2.8.6. Donavan ve Arkadaşlarının Hizmet Verme Yatkinlığı Ölçeği**

Kişilik özelliklerini esas alarak geliştirilen ölçeklerden biri de Donavan vd. (2004) tarafından yapılan hizmet verme yatkinlığı ölçeğidir (service orientation scale – SOS). Ölçek ilk olarak Donavan (1999) tarafından geliştirilmiş daha sonra Donavan vd. (2004) tarafından yeniden düzenlenmiştir. Ölçeğin ilk hali kişilik özellikleri ile hizmet ortamı arasındaki etkileşimden kaynaklanan görünür bir özellik olarak kavramsallaştırılan hizmet verme yatkinlığını incelemekte, 17 maddeden ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı (need to pamper), müşterinin ihtiyaç ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı (need to read customer's need), hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu (need to deliver), kişisel ilişki kurma ihtiyacı (need for personal relationship) ve tüketiciye bilgi verme istekliliğidir (keeping the customer informed). Ölçek 2001 yılında Donavan vd. tarafından tekrar gözden

geçirilmiş ve 12 madde, 4 boyut olarak düzenlenmiştir. Ancak ölçek 2004 yılında bir kez daha düzenlenmiş ve ölçeğe son hali verilmiştir. Böylece ölçek 13 madde ve 4 boyut altında son şeklini almıştır. Bu boyutlar ise müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı, müşterinin ihtiyaç ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı, hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu ve kişisel ilişki kurma ihtiyacıdır. Müşteriye özel ve önemli olduğunu hissettirme ihtiyacı boyutu, hizmet veren personelin müşteriye kendini özel hissettirme ve bireysel olarak her tüketiciyi önemli görmesi ile ilgili yatkınlığı ifade eden davranışları içermektedir. Müşterinin ihtiyaç ve isteklerini okuma/anlama ihtiyacı boyutu, müşterilerin beden dilini okuma, onları dikkatli bir şekilde gözlemlene ve dinleme ile ilgili yatkınlığı ifade eden davranışları belirtmektedir. Hizmetleri başarılı bir şekilde sunma arzusu boyutu, müşterinin daha rahat olması için hizmetlerin eksiksiz bir şekilde sunulmasıyla ilgili istekliliği ve yatkınlığı belirten bir boyuttur. Müşteriyle kişisel ilişki kurma ihtiyacı boyutu ise hizmet veren personelin müşteriyle bireysel olarak daha yakın olması ve onları daha yakından tanınmasıyla ilgili bir boyuttur (Ünüvar ve Başoda, 2012: 52).

### **2.8.7. Hizmet Verme Ön Eğilimi Ölçeği**

Lee-Ross (2000) tarafından geliştirilen hizmet verme ön eğilimi ölçeği (service predisposition instrument-SPI) psikolojik temelli olmayan, hizmet personelinin tutum ve algılamalarını ölçen bir ölçektir. Araştırmacı daha önceden geçerliliği test edilmiş olan hizmet odaklılığı açıklamak için teorik bir model önermiş ve 33 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. Ölçekte de 6 boyut yer almaktadır. Bu boyutlar; hizmet verme yetkinliği (competence), ekstra hizmet verme isteği (extra), bireysel ilgi gösterme (individual attention), müşterileri anlama ve yakın ilişki kurma (affinity), açık ve net iletişim kurma (communication) ve hizmet ön eğilimi/tüketicileri tatmin etme sorumluluğudur (disposition). Hizmet verme yetkinliği boyutu, iş görenin verdiği hizmeti kaliteli bir şekilde gerçekleştirmesi için gerekli olan becerilere sahip olmasını ve bunları komuta etmesi anlamına gelmektedir. Ekstra hizmet verme isteği boyutu, iş görenin müşteriye memnun etmek için iş kapsamı dışındaki ekstra rollere istekliliğini ifade etmektedir. Bireysel ilgi gösterme boyutu, iş görenin her müşterinin farklı olduğunu kabul etmesi ve müşterilerin bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak onlara hizmet verme istekliliğini ifade etmektedir. Müşterileri anlama ve yakın ilişki kurma boyutu, iş

görenin müşterilerle daha yakından ilişkiler kurması, böylelikle müşterilerin hizmet sunumunun nasıl yapılacağı hakkında bilgilendirilmesi, gerekli açıklamaların yapılması ile ilgili bir boyuttur. Açık ve net iletişim kurma boyutu, iş görenin müşteriyle daha açık bir iletişim kurması anlamına gelmektedir. Hizmet ön eğilimi boyutu ise iş görenin iş yönergeleri dışında müşterileri memnun etme isteği veya yatkınlığını ifade etmektedir (Lee-Ross, 2000). Ölçek çeşitli araştırmalarda kullanılmış ancak bazı araştırmalarda ölçeğin boyutları ve geçerliliği incelenerek oldukça istikrarsız bir yapıda olduğu ileri sürülmüştür (Kuşluyan ve Eren, 2011). Lee-Ross'a göre ise ölçek iş görenlerin tutumlarının belirlenmesinde, personel seçiminde ve personel ile ilgili eğitimlerde kullanılabilir.

### **2.8.8. Dienhart ve Arkadaşlarının Hizmet Verme Yatkınlığı Ölçeği**

Dienhart vd. (1992) tarafından hizmet verme yatkınlığını ölçmek için oluşturulmuş bir ölçektir. 9 maddeden ve 3 boyuttan oluşan ölçek hizmet odaklılığın bilişsel ve davranışsal olarak ele alındığını göstermektedir. Ölçeğin boyutları; örgütsel destek (organizational support), müşteri odaklılık (customer focus) ve baskı altında hizmettir (service under pressure). Örgütsel destek boyutu hizmet sunumunun ve eğitimin teşvik edilmesi, hizmet vermeyi kolaylaştırmak için hizmet sistemlerinin ve örgütsel işlemlerinin düzenlenmesi ve iyileştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Müşteri odaklılık boyutu iş görenlerin müşterilerle etkileşim halindeyken onları memnun etmeyi başarma ve onlara saygı gösterme, tüm bunları yaparken de yaptıklarından zevk alma şeklinde tanımlanmaktadır. Baskı altında hizmet boyutu ise çalışma saatleri süresince iyi hizmet vermeyle ilgili yönetimin ve müşterilerin iş görenlere yönelik beklentilerini içermektedir. Groves (1992) araştırmacılar tarafından geliştirilen bu ölçeği genişleterek ölçek maddelerini 34'e çıkarmıştır. Ancak boyut sayısında bir değişiklik yapılmamıştır. Kim (2000) ise Groves'in ölçeğini kullanarak bir araştırma gerçekleştirmiş ve araştırma sonunda müşteri odaklılık boyutunun müşteriler ve önceki müşteriler şeklinde olması gerektiğini ifade ederek ölçeğe yeni bir boyut daha önermiştir (Başoda, 2012: 67).

### **2.8.9. Brown ve Arkadaşlarının Müşteri Odaklılık Ölçeği**

Brown vd. (2002) tarafından hizmet odaklılığın görünürdeki kişilik özelliği olarak ele alındığı ölçektir. Ölçek 12 maddeden ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; gereksinimleri karşılama yeteneği (needs) ve hizmet sunumundan zevk almadır (enjoyment). Gereksinimleri karşılama yeteneği boyutu iş görenlerin müşteri gereksinimlerini karşılama yetenekleri ile ilgili inançlarını ifade ederken, hizmet sunumundan zevk alma boyutu iş görenlerin müşterilerle iletişimlerinde onlara hizmet vermekten duyulan hoşnutluğu ifade etmektedir.

### **2.8.10. Hennig-Thurau'nun Müşteri Odaklılık Ölçeği**

Hennig-Thurau (2004) tarafından hizmet odaklılığı ölçmek için geliştirilen bu ölçekte ise 12 madde ve 4 boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar; teknik beceriler, sosyal beceriler, hizmet verme güdülemesi ve algılanan karar verme yetkisidir. Yapılan araştırmalarda ölçek hizmet odaklılığı ölçmek için güvenilir ve geçerli bir ölçek olarak ifade edilmektedir.

## **2.9. KONAKLAMA İŞLETMELERİ AÇISINDAN HİZMET ODAKLILIĞIN ÖNEMİ**

Turizm ve ağırlama endüstrisi bir otel açısından konaklama, bir restoran açısından yeme-içme servisi, bir seyahat acentesi açısından ise iş veya boş zaman gezileri olarak tanımlanabilmektedir. Ağırlama endüstrisinin içinde yer alan tur operatörleri, seyahat acenteleri, turizm organizasyonları, restoranlar, barlar, kafeler, tatil köyleri, oteller vb. işletmeler kişilerin her türlü yatak, yiyecek ve eğlence ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerdir. Ağırlama endüstrisinin en önemli dallarından birini oluşturan konaklama işletmeleri ise insanların konaklama, beslenme, eğlenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılayan ekonomik ve sosyal bir yapıya sahip olan işletmelerdir. Bu işletmeleri diğer işletmelerden ayıran birçok özellik bulunmaktadır. Konaklama işletmelerinde üretilen hizmetin üretimi ve müşteriye sunumu eş zamanlı olmaktadır (Jones ve Jowett, 1998: 31). Üretimin ve tüketimin aynı anda yapılıyor olması, hizmet üretiminin ilk seferde eksiksiz ve hatasız yapılması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Eş zamanlı üretim özelliğinin bir sonucu olarak konaklama işletmelerinde hizmeti üreten iş görenler ile



hizmeti tüketen müşteriler karşı karşıya gelmekte ve müşteriler hizmetleri üreten iş görenleri görebilmektedir (Dittmer ve Griffin, 1997: 14). Bunun yanı sıra hizmetlerin sunumunda büyük ölçüde insan katkısı söz konusu olduğu için hizmetlerin sunumunda bir standartlaşma sağlanması da oldukça güç olmaktadır. İş görenlerin içinde buldukları ruh halleri, yaptıkları işi sevip sevmedikleri, örgütlerini sevip sevmedikleri veya iş arkadaşlarıyla iyi geçinip geçinmedikleri gibi unsurlar sunulan hizmette farklılıklar yaratmaktadır. Ayrıca aynı hizmetin değişik zamanlarda farklı iş görenler tarafından veriliyor olması da sunulan hizmette farklılıklar yaratmakta ve müşterilerin hizmetle ilgili kalite algılarının boyutunu etkilemektedir. Konaklama işletmeleri emek yoğun işletmeler olduğu için hizmetin üretiminde ve sunumunda insan gücüne gereksinim duyulmaktadır. Bu nedenle insan gücü konaklama işletmelerinin temel unsuru durumundadır.

Hizmetler iş görenler ile müşterilerin yüz yüze ilişkisi esaslı ile gerçekleştirilmektedir. Yüz yüze ilişkilerde hizmet kalitesinin belirlenmesi ve kavranması iş görenin sözel ve sözel olmayan davranışları, giyimi, tutumu, konuşma şekli gibi doğrudan iş görenin özelliklerine dayanmaktadır. Konaklama işletmelerinde müşterilerin oteli bile görmeden önce iş gören ile iletişim kurmasıyla iş görenin davranışları doğrultusunda müşteri işletme hakkında ilk izlenimini edinmektedir. Bu nedenle müşterilerin o konaklama işletmesini tercih edip etmeyeceği ve işletme hakkındaki kalite algılamaları iş görenlerin davranışlarına göre gelişecektir.

İlgili yazında işletmelerin pazarlarına yönelik amaçlarını gerçekleştirmede iş gören ile müşteri arasındaki iletişim kalitesini vurgulayan araştırmalar mevcuttur. Bu araştırmalar hizmet verme sürecinde müşterilerin doğrudan işletmeyle değil iş görenlerle etkileşim içinde olmasının iş görenlerin kişilik özelliklerinin, görünümünün, tutum ve davranışlarının ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle özellikle konaklama işletmeleri gibi hizmet veren işletmelerde müşteriyle yüz yüze iletişim halinde bulunmak zorunda olan iş görenlere hizmet karşılama esnasında önemli roller düşmektedir. Winsted (2003), restoran işletmeleri üzerinde yaptığı araştırmasında müşterilerin hizmet personellerinden beklediği davranışları gruplandırmış ve tanımlamıştır. Bu davranışlar;

- Nezaket (civility): Müşterilere nazik ve saygılı davranma olarak ifade edilmektedir.
- Bireyselleştirme (personalization): Müşterileri kişisel olarak hatırlama ve onlara isimleriyle hitap etme olarak ifade edilmektedir.
- Sohbet etme (conversation): Hizmet sunumu sırasında müşterilerle küçük sohbetler yapma ve fikirleri paylaşma olarak ifade edilmektedir.
- Cana yakınlık (congeniality): Hizmet sunarken istekli, neşeli, keyifli ve mutlu olma olarak ifade edilmektedir.
- Hizmet sunma (delivery): Mükemmel ve anında hizmet sunma olarak ifade edilmektedir.
- İçten ve samimi olma (authenticity): Hizmet personelinin davranışlarının sahte veya suni değil tamamen içten ve samimi olması olarak ifade edilmektedir.
- İlgilenme (concern): Müşterilerle ilgilenme ve incelik gösterme olarak ifade edilmektedir.
- Resmîyet (formality): Müşterilere uygun şekilde ve gerektiği gibi davranma olarak ifade edilmektedir.

Winsted ayrıca turizm sektöründe çalışan hizmet personelinin doğru, güvenilir, anında hizmet sağlama, gülümseme, müşterilere nazik ve saygılı davranma, müşterilerle iletişim kurma, uzun dönemli ilişkiler geliştirme, kültürel farklılıklara duyarlı olma, esnek olma, hizmet kültürü yaratma ve hizmet aksamalarını hızlı bir şekilde düzeltme özelliklerine de sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Winsted, hizmet personelinin müşteriye karşı bu türde davranışlar sergilemesiyle algılanan hizmet kalitesinin ve müşteri memnuniyetinin artabileceğini de ifade etmektedir (Eren, 2007: 37-38).

Donavan (1999) hizmet karşılamayı müşteri ile iş gören arasındaki kişisel iletişim olarak tanımlamakta ve bu süreç esnasında iş görene önemli yükler düştüğünü ifade etmektedir. Özellikle müşteriyle iletişimin yoğun olduğu konaklama işletmelerinde, müşterilerin hizmeti veren iş görenlerle yakın bir bağ oluşturdukları, sosyal ilişkiler içerisinde buldukları ve böylelikle iş görenleri kendilerine yakın hissettikleri belirtilmekte ve bu yakın bağın da sürekli hale getirilmesi halinde müşteri sadakati de sağlanmaktadır. Ancak yaptığı iş ile kendini ifade edemeyen, işin kendi gerçekliğiyle

uyuşmayan, duygusal anlamda işinden soğuk olan iş görenlerin hizmet odaklılık düzeyleri düşük olmakta ve bu durumda örgütsel anlamda olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çalışmayı seven iş görenler ise hizmet vermeye daha yatkın olmakta ve işletmenin çıkarlarına daha yakın olmaktadır. Buna göre iş görenler müşteriler için işletmenin imajıyla ve hizmet kalitesiyle ilgili bir ipucu (Kelley ve Hoffman, 1997; Eren, 2007; Kim, 2011), işletmeler için başarının anahtarı (Hennig-Thurau, 2004), müşterilerle doğrudan iletişimde bulduklarından bir bilgi kaynağı (Chait vd. 2000) ve müşteri ile işletme arasında bir köprüdür (Kim, 2011). Kuşlvan vd. (2010)'ne göre ise iş görenler, müşteri ve işletmeyle ilgili çıktıları etkilediğinden işletmelerin bel kemiğini oluşturmaktadır (Ünüvar ve Başoda, 2012: 48).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN PERSONELİN İŞKOLİKLİK EĞİLİMLERİ İLE HİZMET ODAKLILIK İLİŞKİSİ: TRA1 BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünyada yaşanan küreselleşme sürecine bağlı olarak siyasal, sosyo-kültürel, ekonomik ve teknolojik alanlarda yaşanan etkileşim, kaçınılmaz olarak işletmeler üzerinde de etkili olmuştur. Rekabetin gittikçe arttığı, küreselleşmenin ve teknolojik yeniliklerin çok hızlı yaşandığı 21. yüzyıl işletmelerinin, mevcut paylarını koruyabilmelerinin, kabul edilebilir bir karla faaliyetlerini sürdürebilmelerinin, çağı yakalamalarının ve doğru kararlar alabilmelerinin anahtarı ‘insan’ ve ‘insan odaklı yönetim’ anlayışıdır (Şamiloğlu, 2002: 69). İşletmelerde çalışan iş görenlerin işletmeye sağlayacağı katkılar iş görenlerin özellikleriyle anlaşılmaktadır. Eğer iş gören işinden tatmin ve mutluydu, örgütüne bağlıysa müşterilere bunu yansıtacak ve beraberinde memnun müşteriler var olacaktır. Çünkü ön cephe olarak tabir edilen en alt kademede müşteri ile yüz yüze çalışan iş görenler işletmelerde müşteri memnuniyeti sağlamada anahtar rol oynamaktadırlar.

Günümüzde çok çalışmak olarak bilinen işkoliklik kavramını olumlu olarak nitelendiren ve işkoliklik davranışının kişiye ve işletmeye oldukça faydalı olacağı kanaatinde olan birçok işletme mevcuttur. İşletmeler genellikle işkolikliğin kendilerine büyük getiriler sağlayacağını, genel olarak verimliliğin ve etkinliğin artmasına katkıda bulunacağını, bu davranışları sergileyen iş görenlerinde çalıştıkları kuruma bağlılık duyacaklarına inanmaktadırlar. Ancak işkoliklik kavramı bilinenin aksine iş görende sağlık sorunlarına, moral bozukluğuna, strese, mutsuz ve saplantılı yaşama, düşük verime, işten kaçma eğilimine, iş güvensizliğine, yetersiz işbirliğine, yaratıcılık kaybına, tükenmişliğe, hata yapma oranının artmasına vb. neden olabilmektedir. Bu nedenle artık işkolikliğin iş görenin karşı karşıya kaldığı en önemli örgüt sorunlarından biri haline geldiği söylenebilir. İşkoliklik işe karşı aşırı ve kontrol edilemez bir

bağımlılık olarak tanımlanarak kısa vadede bireyin işine olan ilgisini ve güdülenmesini artırmakta, uzun vadede de hem fizyolojik, psikolojik ve sosyal problemlere sebep olmakta hem de işine karşı olan ilgisini ve verimini düşürmektedir.

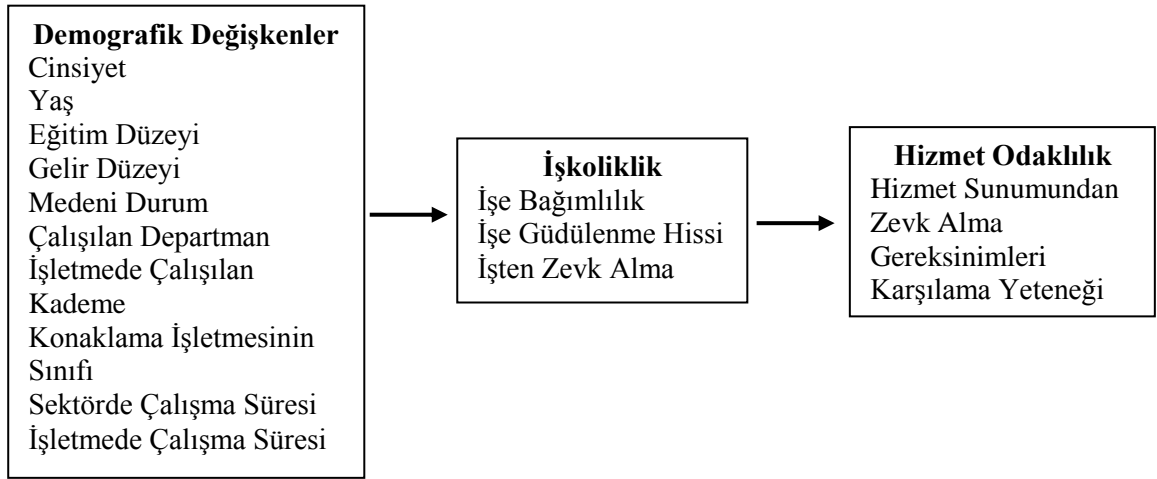
İşletmeler, teknolojik gelişmelerin sonucu olarak ürünlerin diğer işletme ürünlerine benzeşmemesi ve tüketici beklentilerinin değişmesi ile birlikte avantaj kazanabilmek için iş görenlerinden fizik ve zihin güçlerini daha çok kullanmalarını istemektedirler. Bu durum özellikle işin karakteristiği gereği müşteri-çalışan etkileşiminin yoğun olduğu işlerde daha geçerlidir. Ancak işletmelerin bu isteği iş görenleri işkolik olmaya zorlamakta ve sonuçta bu durum bir probleme dönüşmektedir. İşkolik bir iş görenin ise sahip olacağı olumsuz özelliklerden dolayı hizmet odaklılık düzeyi düşük olmaktadır. Hizmet odaklılık bireysel anlamda iş görenlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama ve iyi hizmet verme konusunda istekli ve şevkli olması olarak ifade edilmektedir. Ayrıca yardımsever, düşünceli, işbirliğine açık ve iyi huylu olma eğilimi olarak da bilinmektedir. Ancak işkolik iş görenlerin özelliklerine bakıldığında ise bu kişilerin yardımı sevmeyişi ve işlerini paylaşmak istemedikleri görülmektedir. Bu nedenle işkolik bir iş gören müşterilere iyi bir hizmet verememekte ve işletmeyi her anlamda olumsuz etkileyebilmektedir.

İşkoliklikle ilgili yazın taramasından elde edilen bilgilere dayanarak kavramın alkoliklik, mükemmeliyetçilik, iş stresi, tükenmişlik, esenlik, örgütsel bağlılık, iş yerinde yalnızlık, işten ayrılma niyeti, iş-yaşam dengesi, cinsiyet, boşanma vb. birçok kavramla ilişkilendirildiği görülmektedir. Hizmet odaklılık ile ilgili yazında da kavramın iş gören performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş devamsızlık, tükenmişlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, rol çatışması, rol belirsizliği, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarıyla ilişkilendirildiği tespit edilmiştir. Ancak yazında işkoliklik (workaholism) ve hizmet odaklılık (service orientation) arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda araştırma işkoliklik ve hizmet odaklılık kavramlarının anlaşılması ve işkolik bireylerin iş yerlerinde olumsuzluklara neden olarak hizmetlerini iyi bir şekilde gerçekleştiremeyeceklerini ortaya koyma açısından önem kazanmaktadır. Araştırmanın temel amacı; TRA1 bölgesi (Erzurum, Erzincan ve Bayburt) konaklama işletmeleri çalışanlarının işkoliklik düzeylerini belirlemek ve işkolik olarak belirlenen çalışanların hizmet odaklılık düzeylerindeki artış veya azalışının tespit edilmesini sağlamaktır. Bu

temel amaç doğrultusunda işkoliklik ile hizmet odaklılık arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmış ve konaklama işletmeleri yöneticilerine yol gösterecek önerilerde bulunulmuştur.

### 3.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin işkoliklik düzeyleri ile hizmet odaklılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak kurulan araştırma modeli Şekil 3.1.'de gösterilmektedir. Model, demografik değişkenlere bağlı olarak işkoliklik ile hizmet odaklılık arasındaki ilişkinin incelenmesi şeklinde planlanmıştır.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

Yukarıda tasarlanan araştırma modeli çerçevesinde geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 1 (H<sub>1</sub>):** İşkoliklik ile hizmet odaklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>:** İşkolikliğin alt boyutu olan işe bağımlılık ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İşkolikliğin alt boyutu olan işe bağımlılık ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İşkolikliğin alt boyutu olan işe güdülenme hissi ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>:** İşkolikliğin alt boyutu olan işe güdülenme hissi ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1e</sub>:** İşkolikliğin alt boyutu olan işten zevk alma ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1f</sub>:** İşkolikliğin alt boyutu olan işten zevk alma ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Hipotez 2 (H<sub>2</sub>):** İşkoliklik ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2a</sub>:** İşkolikliğin alt boyutu olan işe bağımlılık ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2b</sub>:** İşkolikliğin alt boyutu olan işe güdülenme hissi ile demografik özellikler (eğitim düzeyi ve işletmede çalışılan kademe) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2c</sub>:** İşkolikliğin alt boyutu olan işten zevk alma ile demografik özellikler (eğitim düzeyi, işletmede çalışılan kademe, sektörde ve işletmede çalışma süresi) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2d</sub>:** İşkoliklik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>2e</sub>:** İşkoliklik ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>2f</sub>:** İşkoliklik ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**Hipotez 3 (H<sub>3</sub>):** Hizmet odaklılık ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma ile demografik özellikler (eğitim düzeyi) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3b</sub>:** Hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği ile demografik özellikler (eğitim düzeyi ve işletmede çalışılan kademe) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3c</sub>:** Hizmet odaklılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3d</sub>:** Hizmet odaklılık ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır.

**H<sub>3e</sub>:** Hizmet odaklılık ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### 3.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini TRA1 bölgesindeki konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. TRA1 bölgesi Türkiye İstatistik Kurumunun yapmış olduğu sınıflandırmaya göre Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerini kapsamaktadır.

Türkiye'nin idari olarak 81 ile ve 7 bölgeye ayrılmasına ek olarak 22 Eylül 2002 tarihinde yeni bir bölge sınıflandırması daha oluşturulmuştur. Türkiye'nin Avrupa Birliğine uyum süreci doğrultusunda, 2002/4720 nolu kanun gereğince, Devlet Planlama Teşkilatı ve Türkiye İstatistik Enstitüsü üç ayrı düzeyde İBBS (İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflandırması) bölgesi oluşturmuşlardır. Bu istatistiki bölgelerin tanımlanmasında nüfus, coğrafya, bölgesel kalkınma planları, temel istatistiki göstergeler, illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyleri kullanılan temel faktörlerdir. Tablo 3.1'de İstatistiki Bölge Sınıflanmalarına yer verilmiştir. Şekil 3.2.'de ise Türkiye genelindeki düzey 2 bölgeleri gösterilmektedir.

**Tablo 3.1.** İstatistiki Bölge Sınıflaması (İBBS)

1.Düzyen		2.Düzyen	3.Düzyen
<b>TR1</b>	İstanbul	<b>TR10</b> İstanbul	<b>TR100</b> İstanbul
<b>TR2</b>	Batı Marmara	<b>TR21</b> (Tekirdağ, Edirne, Kırklareli)	<b>TR211</b> Tekirdağ
			<b>TR212</b> Edirne
			<b>TR213</b> Kırklareli
		<b>TR22</b> (Balıkesir, Çanakkale)	<b>TR221</b> Balıkesir
			<b>TR222</b> Çanakkale
<b>TR3</b>	Ege	<b>TR31</b> (İzmir)	<b>TR310</b> İzmir
		<b>TR32</b> (Aydın, Denizli, Muğla)	<b>TR321</b> Aydın
			<b>TR322</b> Denizli
			<b>TR323</b> Muğla
		<b>TR33</b> (Manisa, Afyonkarahisar, Kütahya, Uşak)	<b>TR331</b> Manisa
			<b>TR332</b> Afyonkarahisar
			<b>TR333</b> Kütahya
<b>TR334</b> Uşak			
<b>TR4</b>	Doğu Marmara	<b>TR41</b> (Bursa, Eskişehir, Bilecik)	<b>TR411</b> Bursa
			<b>TR412</b> Eskişehir
			<b>TR413</b> Bilecik
		<b>TR42</b> (Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova)	<b>TR421</b> Kocaeli
			<b>TR422</b> Sakarya
			<b>TR423</b> Düzce
			<b>TR424</b> Bolu
	<b>TR425</b> Yalova		



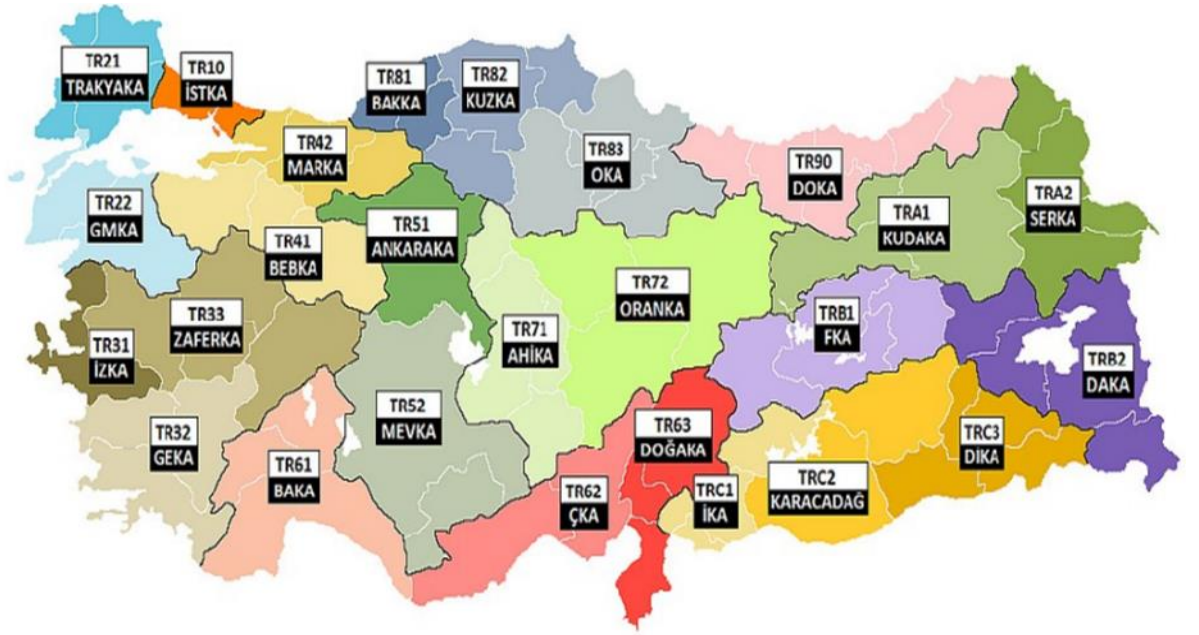
**Tablo 3.1.** İstatistiki Bölge Sınıflaması (İBBS) (Devamı)

<b>TR5</b>	Batı Anadolu	<b>TR51</b> (Ankara)	<b>TR510</b> Ankara
			<b>TR521</b> Konya
			<b>TR522</b> Karaman
<b>TR6</b>	Akdeniz	<b>TR61</b> (Antalya, Isparta, Burdur)	<b>TR611</b> Antalya
			<b>TR612</b> Isparta
			<b>TR613</b> Burdur
		<b>TR62</b> (Adana, Mersin)	<b>TR621</b> Adana
			<b>TR622</b> Mersin
			<b>TR63</b> (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye)
		<b>TR631</b> Hatay	<b>TR632</b> Kahramanmaraş
			<b>TR633</b> Osmaniye
			<b>TR7</b>
<b>TR712</b> Aksaray			
<b>TR713</b> Niğde			
<b>TR714</b> Nevşehir			
<b>TR715</b> Kırşehir			
<b>TR72</b> (Kayseri, Sivas, Yozgat)	<b>TR721</b> Kayseri		
	<b>TR722</b> Sivas		
	<b>TR723</b> Yozgat		
	<b>TR8</b>	Batı Karadeniz	
<b>TR812</b> Karabük			
<b>TR813</b> Bartın			
<b>TR82</b> (Kastamonu, Çankırı, Sinop)			<b>TR821</b> Kastamonu
			<b>TR822</b> Çankırı
			<b>TR823</b> Sinop
<b>TR83</b> (Samsun, Tokat, Çorum, Amasya)			<b>TR831</b> Samsun
			<b>TR832</b> Tokat
			<b>TR833</b> Çorum
	<b>TR834</b> Amasya		
<b>TR9</b>	Doğu Karadeniz	<b>TR90</b> (Trabzon, Ordu, Giresun, Rize, Artvin, Gümüşhane)	<b>TR901</b> Trabzon
			<b>TR902</b> Ordu
			<b>TR903</b> Giresun
			<b>TR904</b> Rize
			<b>TR905</b> Artvin
			<b>TR906</b> Gümüşhane
<b>TRA</b>	Kuzeydoğu Anadolu	<b>TRA1</b> (Erzurum, Erzincan, Bayburt)	<b>TRA11</b> Erzurum
			<b>TRA12</b> Erzincan
			<b>TRA13</b> Bayburt
		<b>TRA2</b> (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan)	<b>TRA21</b> Ağrı
			<b>TRA22</b> Kars
			<b>TRA23</b> Iğdır
			<b>TRA24</b> Ardahan

**Tablo 3.1.** İstatistiki Bölge Sınıflaması (İBBS) (Devamı)

<b>TRB</b>	Ortadoğu Anadolu	<b>TRB1</b> (Malatya, Elazığ, Bingöl, Tunceli)	<b>TRB11</b> Malatya
			<b>TRB12</b> Elazığ
			<b>TRB13</b> Bingöl
			<b>TRB14</b> Tunceli
	<b>TRB2</b> (Van, Muş, Bitlis, Hakkari)	<b>TRB21</b> Van	
		<b>TRB22</b> Muş	
		<b>TRB23</b> Bitlis	
		<b>TRB24</b> Hakkari	
<b>TRC</b>	Güneydoğu Anadolu	<b>TRC1</b> (Gaziantep, Adıyaman, Kilis)	<b>TRC11</b> Gaziantep
			<b>TRC12</b> Adıyaman
			<b>TRC13</b> Kilis
	<b>TRC2</b> (Şanlıurfa, Diyarbakır)	<b>TRC21</b> Şanlıurfa	
		<b>TRC22</b> Diyarbakır	
	<b>TRC3</b> (Mardin, Batman, Şırnak, Siirt)	<b>TRC31</b> Mardin	
		<b>TRC32</b> Batman	
		<b>TRC33</b> Şırnak	
<b>TRC34</b> Siirt			
<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>26</b>	<b>81</b>

Kaynak: TÜİK, Seçilmiş Bölgelerle Bayburt, 2013.

**Şekil 3.2.** Türkiye Genelindeki Düzyer 2 Bölgeleri

Kaynak: Kuzeydoğu Anadolu Bölge Planı Mevcut Durum Analizi, 2014-2023

Türkiye'nin kuzeydoğusunda yer alan TRA1 Düzey 2 bölgesi, kuzeyden TR90, güneyden TRB1, doğudan TRA2, batıdan TR72 ve güneydoğudan TRB2 bölgeleri ile çevrelenmektedir (Şekil 13.). Bölge, İran, Azerbaycan ve Gürcistan'a oldukça yakındır. Bölgede Türkiye'nin en büyük yerleşim ve ticaret merkezlerinden biri olan Erzurum ili bulunmaktadır. Bölgenin toplam yüzölçümü 40.842 km<sup>2</sup> olup, Türkiye yüzölçümünün %5,2'sini oluşturmaktadır. Türkiye'nin yüz ölçümü bakımından en küçük illeri arasında yer alan Bayburt ile en büyük dördüncü il olan Erzurum bu bölgede yer almaktadır.

Araştırmanın konaklama işletmelerinde yapılıyor olması nedeniyle Erzurum, Erzincan ve Bayburt illerindeki konaklama işletmeleri internet yardımıyla belirlenmiş, ilk olarak telefon ile ulaşıp açık adresleri alınmış ve anketleri uygulamak üzere konaklama işletmeleri ziyaret edilmiştir. Bazı konaklama işletmeleri anketleri iş görenlerine hemen dağıtıp yaptırırken, bazı konaklama işletmeleri ise anketleri alıp kendilerinin doldurabileceğini söylemiş ve anketler konaklama işletmesine bırakılarak daha sonra toplanmıştır. Ancak bazı konaklama işletmeleri ne anketi doldurmayı kabul etmiş ne de kendileri alıp doldurtmuştur. Anketi doldurmayı kabul etmeyen konaklama işletmelerine anket daha sonra elektronik posta yoluyla da gönderilmiş fakat yine yanıt alınamamıştır. Tablo 3.2.'de TRA1 bölgesindeki konaklama işletmelerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

**Tablo 3.2.** TRA1 Bölgesi Anket Uygulanan Konaklama İşletmelerine Yönelik Bilgiler

	Otel Adı	Otelin Yıldız Sayısı	İş Gören Sayısı ve Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Cevaplanma Oranı
<b>Erzurum</b>	Renaissance Polat Erzurum Hotel	5 Yıldızlı	180	63	% 35
	Xanadu Snow White	5 Yıldızlı	225	82	% 36,4
	Dedeman Palandöken	4 Yıldızlı	100	27	% 27
	Dedeman Palandöken Ski Lodge	4 Yıldızlı	45	11	% 24,4
	Palan Otel	4 Yıldızlı	60	18	% 30
	Esadaş Otel	3 Yıldızlı	8	2	% 25
	Otel Dilaver	3 Yıldızlı	7	1	% 14,2
	Grand Hitit Hotel	3 Yıldızlı	9	2	% 22,2
	Kral otel	3 Yıldızlı	6	2	% 33,3
	Büyük Akçay otel	3 Yıldızlı	6	3	% 50
	Hotel Tahran	2 Yıldızlı	5	1	% 20
	Otel Amiller	2 Yıldızlı	4	1	% 25
	Hekimoğlu Otel	1 Yıldızlı	5	2	% 40
	Yeni Örnek Otel	1 Yıldızlı	3	1	% 33,3
	Hotel Yeşil Artvin	1 Yıldızlı	3	-	-
	İpek Hotel	1 Yıldızlı	2	-	-
	Otel Dede	1 Yıldızlı	3	1	% 33,3
	Otel Akgün	1 Yıldızlı	3	-	-
	Butik Rafo Hotel	Butik	12	4	% 33,3
		<b>Toplam</b>		<b>686</b>	<b>221</b>
<b>Erzincan</b>	Grand Simay Hotel	4 Yıldızlı	30	17	% 56,6
	Hotel Konak Mazlum	4 Yıldızlı	80	33	% 41,2
	Büyük Erzincan Oteli	4 Yıldızlı	20	-	-
	Erzincan Premium Meva Hotel	4 Yıldızlı	20	9	% 45
	Kılıç Otel	3 Yıldızlı	5	1	% 20
	Hotel Mete	3 Yıldızlı	3	1	% 33,3
	Kent Otel	3 Yıldızlı	7	2	% 28,5
	Gülistan Oteli	3 Yıldızlı	2	-	-
	Otel Beyrut	2 Yıldızlı	4	1	% 25
	Otel Beyti	2 Yıldızlı	3	-	-
	Otel Karakaya	1 Yıldızlı	2	-	-
	Hanedan Oteli	1 Yıldızlı	3	1	% 33,3
	Otel Bulut	1 Yıldızlı	3	1	% 33,3
	Otel Berlin	1 Yıldızlı	3	1	% 33,3
	Otel Dörttyol	1 Yıldızlı	3	-	-
	Otel Girne	1 Yıldızlı	4	1	% 25
	Otel Çınar	1 Yıldızlı	2	-	-
	Kervan Otel	1 Yıldızlı	4	1	% 25
	Eriza Boutigue Hotel	Butik	16	6	% 37,5
	Sembol Otel	Butik	4	1	% 25
	<b>Toplam</b>		<b>218</b>	<b>76</b>	<b>% 34,8</b>

**Tablo 3.2.** TRA1 Bölgesi Anket Uygulanan Konaklama İşletmelerine Yönelik Bilgiler (Devamı)

Bayburt	Otel Adı	Otelin Yıldız Sayısı	İş Gören Sayısı ve Dağıtılan Anket Sayısı	Geri Dönen Anket Sayısı	Cevaplanma Oranı
	Hotel Bayburt	4 Yıldızlı	23	8	% 34,7
	Bayburt Adıbeş Hotel	2 Yıldızlı	7	2	% 28,5
	Çiçek Palas Otel	1 Yıldızlı	4	2	% 50
	Otel Yavuz	1 Yıldızlı	5	1	% 20
	Saraçoğlu Otel	Butik	9	5	% 55,5
<b>Toplam</b>			<b>48</b>	<b>18</b>	<b>% 37,5</b>
<b>Genel Toplam</b>			<b>952</b>	<b>317</b>	<b>% 33,2</b>

Örneklemin tespitinde kullanılan örnekleme yöntemi evrendeki tüm elemanların birbirine eşit seçilme şansına sahip oldukları örnekleme türü olan oransız eleman örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde basit tesadüfi örnekleme, yalın örnekleme ve yansız örnekleme gibi isimler de verilmektedir. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde ana kütlede yer alan her birimin önceden bilinen ve diğer birimler ile eşit seçilme ihtimalleri vardır. Diğer bir ifadeyle her birim ana kütledeyi oluşturan diğer birimlerden bağımsız olarak seçilmektedir (Karasar, 1994).

Konaklama işletmelerinde çalışan kişi sayıları belirlendikten sonra Anton (1996) tarafından geliştirilen örneklem büyüklüğü formülünden yararlanılarak kaç kişiye anket uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Formül aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örneklem büyüklüğü} = 2500 * N * (1,96)^2 / [25*(N-1)] + [2500*(1,96)^2]$$

N = 952 için hesaplandığında 273 personele anket uygulanması gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmada 350 anket bastırılmış ancak eksik bilgilerin yer aldığı anketler değerlendirmeye alınmadığı için toplamda 317 anket üzerinde analizler uygulanmıştır. Araştırmanın maddi sınırları göz önünde tutularak hata payı % 5 olarak belirlenmiştir. Güven aralığı ise sosyal bilimlerde genel uygulamalarında olduğu gibi % 95'tir.

### 3.1.4. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmada kavramsal çerçeve incelenirken araştırma konusunu oluşturan temel kavramlar olan işkoliklik ile hizmet odaklılığın hangi ölçeklerle belirlendiği araştırılmış ve yapılan araştırmalar sonucunda konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin

işkoliklik ve hizmet odaklılık düzeylerini belirlemek için anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm iş görenlerin işkoliklik düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler Spence ve Robbins (1992) tarafından geliştirilen WorkBAT (work battery) ölçeğinden alınmıştır. İşkoliklik bataryası olarak ifade edilen ölçek işkoliklik araştırmalarında en yaygın kullanılan ölçek olarak bilinmektedir. Ölçek 3 boyut altında 25 ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan boyutlardan işe bağlılık (work involvement/WI) boyutunda 8 ifade, işe güdülenme hissi (drive/D) boyutunda 7 ifade ve işten zevk alma (enjoyment of work/WE) boyutunda da 10 ifade yer almaktadır. Ölçeğin boyutlarına ilişkin iç tutarlılık katsayıları Spence ve Robbins tarafından hesaplanmış, işe bağlılık boyutu için  $\alpha = .67$ , işe güdülenme hissi boyutu için  $\alpha = .80$  ve işten zevk alma boyutu için  $\alpha = .88$  olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması ise Kart (2005) tarafından yapılmış ve ölçek iki boyut altında yapılandırılmıştır. Bu boyutlar ise işten zevk alma ve işe güdülenme boyutlarıdır. Türkçe formun iç tutarlılık katsayısı ise  $\alpha = .83$  olarak bulunmuştur. Özellikle sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda bu katsayının 0,60'ın üzerinde olması, ölçeğin türünden türüne göre değişse de çıkan sonucun yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir (Ural ve Kılıç, 2006: 290). Ölçekte değerlendirme ölçeği olarak 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeğini kullanmanın amacı, sayısal olmayan verilerin sınıflandırılabilmesini ve değerlendirilebilmesini sağlamaktır. Ölçekte her bir ifade için kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde bir tercih listesi düzenlenmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde Brown vd. (2002) tarafından oluşturulan Müşteri Odaklılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 12 ifade ve 2 boyut yer almaktadır. Bu boyutlardan gereksinimleri karşılama yeteneği (needs) boyutunda 6 ifade, hizmet sunumundan zevk alma (enjoyment) boyutunda da 6 ifade yer almaktadır. Bu ölçekteki ifadelerin cevaplanmasında da 5'li Likert Ölçeği tercih edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde ise araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özelliklerinin tespitine ilişkin sorular yer almaktadır. Bunlar iş görenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, gelir düzeyleri, medeni durumları, çalıştıkları departman, işletmede çalıştıkları kademe, sektörde ve işletmede çalışma süreleri ile çalıştıkları konaklama işletmelerinin sınıfıdır.

### 3.1.5. Veri Analiz Teknikleri

Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlere uygulanan anketler belirli kriterler doğrultusunda değerlendirildikten sonra bunların içinden bilimsel açıdan kullanılabilir durumda olanlar SPSS 20.0 for Windows programına aktararak analizlere tabi tutulmuştur. Öncelikli olarak ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmış ve negatif değerli ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu uygulamadan sonra tekrar güvenilirlik analizi yapılarak ölçeklere ait betimleyici istatistikler hazırlanmıştır. Faktör analizi öncesinde Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett testleri yapılarak ölçeklere faktör analizleri uygulanmış ve bunun sonucunda birkaç ifade daha çıkarılmıştır.

Bunun ardından demografik değişkenlerin yüzde ve frekans değerleri hesaplanarak demografik özellikler tablosu oluşturulmuştur. Ayrıca her bir ölçek için katılımcıların ölçeklere ilişkin eğilimleri belirlenmiş ve frekans tabloları hazırlanmıştır. Verilerin analizinde oluşturulan hipotezleri test etmek için ise korelasyon analizi, t testi, Mann Whitney U testi ve Kruskal Wallis testi yapılmıştır. Bu analizlerin sonuçlarına göre hipotezlere yönelik elde edilen sonuçlar özetlenmiştir.

#### 3.1.5.1. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile gerçekleştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır (Ural ve Kılıç, 2013: 280). Diğer bir ifadeyle güvenilirlik analizleri, örneklemden örnekleme süreklilik gösteren ölçüm oranı ile ilgilidir (Netemeyer vd. 2003: 10). Güvenilirlik analizi ile ilgili birçok yöntem (Alpha, Split-Half, Guttman, Parallel, Strict Paralel) geliştirilmiştir. Ancak ölçeklerin güvenilirliğine yönelik en yaygın olarak kullanılan kriter Cronbach Alpha iç tutarlılık değeridir. İç tutarlılık değeri yöntemi, ölçekteki ifadelerin homojenliği ile ilgilidir (DeVellis, 2003: 27). Cronbach alpha değeri 0 ila 1 arasında değer almaktadır ve değer 1'e yaklaştıkça tutarlılık artmaktadır. Hesaplanan Alpha katsayısı, birime ait toplam skorun ölçekteki her bir soruya ait puanların toplanması ile elde edilen ölçeklerde, soruların benzerliğini ya da yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alpha katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2005: 405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilir ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

İşkoliklik ölçeğinin maddelerinin iç tutarlılığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach alpha katsayısı hesaplanmış ve tüm bulgular Tablo 3.3'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.3.** İşkoliklik Ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
<b>S1</b>	2,8328	1,54484	85,2429	264,615	,221	,877
<b>S2</b>	2,8896	1,49803	85,1861	260,798	,312	,874
<b>S3</b>	3,4006	1,39860	84,6751	258,771	,387	,871
<b>S4</b>	4,0126	1,07907	84,0631	266,876	,286	,873
<b>S5</b>	3,7098	1,28193	84,3659	254,283	,543	,867
<b>S6</b>	4,0536	1,04350	84,0221	266,762	,301	,873
<b>S7</b>	3,7066	1,31172	84,3691	261,696	,346	,872
<b>S8</b>	3,2934	1,49017	84,7823	248,456	,584	,865
<b>S9</b>	3,1451	1,44884	84,9306	251,957	,523	,867
<b>S10</b>	2,5363	1,40166	85,5394	291,850	<b>-,328</b>	,891
<b>S11</b>	3,0189	1,48397	85,0568	287,041	<b>-,221</b>	,889
<b>S12</b>	3,4416	1,39639	84,6341	251,758	,551	,866
<b>S13</b>	3,4953	1,37708	84,5804	249,611	,612	,864
<b>S14</b>	3,6372	1,32082	84,4385	246,912	,710	,862
<b>S15</b>	3,7098	1,26704	84,3659	262,499	,341	,872
<b>S16</b>	3,9022	1,25281	84,1735	249,935	,672	,863
<b>S17</b>	3,7445	1,23286	84,3312	250,691	,664	,864
<b>S18</b>	3,5804	1,39982	84,4953	244,517	,723	,861
<b>S19</b>	3,7287	1,27372	84,3470	246,797	,742	,861
<b>S20</b>	3,7729	1,24987	84,3028	250,136	,668	,863
<b>S21</b>	3,5174	1,42664	84,5584	259,260	,366	,872
<b>S22</b>	4,0095	1,10947	84,0662	261,239	,436	,870
<b>S23</b>	3,4543	1,39913	84,6215	252,052	,543	,866
<b>S24</b>	3,7508	1,27452	84,3249	252,036	,604	,865
<b>S25</b>	3,7319	1,32193	84,3438	250,948	,607	,865
<b>Ölçeğin</b>	<b>Aritmetik Ortalaması</b>	<b>Standart Sapması</b>	<b>Varyansı</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alphası</b>	
	88,0757	16,67696	278,121	25	,874	



Tablo 3.3'e bakıldığında işkoliklik ölçeğinin işe güdülenme boyutunda yer alan 10. ve 11. ifadelerine ilişkin düzeltilmiş madde-toplam puan korelasyonu negatiftir. Tabloda belirtilen bu ifadelerin silinmesiyle oluşacak olan Cronbach Alpha katsayılarında yükselme görülmektedir. "İşime böylesine bağlı olmamayı dilerdim" ifadesi (10.ifade) ile "keyifli olmasa bile kendimi sıkı çalışmak zorunda hissederim" ifadesinin (11.ifade) ölçeğe negatif yönde katkıları puanlama ile açıklanamayacağından bu iki ifadenin ölçekten çıkarılması gerekmektedir. Belirtilen iki ifadenin ölçekten çıkarılmasıyla kalan 23 ifadenin iç tutarlılığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach Alpha katsayısı tekrar hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 3.4'de verilmiştir.

**Tablo 3.4.** Yirmi Üç Maddelik İşkoliklik Ölçeğinin Cronbach Alpha Katsayısı

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
<b>S1</b>	2,8328	1,54484	79,6877	286,291	,274	,908
<b>S2</b>	2,8896	1,49803	79,6309	282,284	,367	,905
<b>S3</b>	3,4006	1,39860	79,1199	280,378	,441	,903
<b>S4</b>	4,0126	1,07907	78,5079	291,953	,268	,906
<b>S5</b>	3,7098	1,28193	78,8107	277,907	,548	,901
<b>S6</b>	4,0536	1,04350	78,4669	291,503	,292	,906
<b>S7</b>	3,7066	1,31172	78,8139	286,911	,323	,906
<b>S8</b>	3,2934	1,49017	79,2271	272,347	,578	,900
<b>S9</b>	3,1451	1,44884	79,3754	275,691	,524	,902
<b>S12</b>	3,4416	1,39639	79,0789	276,687	,524	,901
<b>S13</b>	3,4953	1,37708	79,0252	273,588	,604	,900
<b>S14</b>	3,6372	1,32082	78,8833	270,243	,714	,897
<b>S15</b>	3,7098	1,26704	78,8107	287,831	,315	,906
<b>S16</b>	3,9022	1,25281	78,6183	273,287	,679	,898
<b>S17</b>	3,7445	1,23286	78,7760	274,231	,667	,899
<b>S18</b>	3,5804	1,39982	78,9401	267,759	,726	,897
<b>S19</b>	3,7287	1,27372	78,7918	270,526	,736	,897
<b>S20</b>	3,7729	1,24987	78,7476	273,734	,669	,898
<b>S21</b>	3,5174	1,42664	79,0032	280,377	,431	,904
<b>S22</b>	4,0095	1,10947	78,5110	285,820	,425	,904
<b>S23</b>	3,4543	1,39913	79,0662	275,094	,559	,901
<b>S24</b>	3,7508	1,27452	78,7697	274,918	,626	,899
<b>S25</b>	3,7319	1,32193	78,7886	273,863	,626	,899
<b>Ölçeğin</b>	<b>Aritmetik Ortalaması</b>	<b>Standart Sapması</b>	<b>Varyansı</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alphası</b>	
	82,5205	17,40645	302,985	23	,906	

Tablo 3.4. incelendiğinde ise işkoliklik ölçeğinden çıkarılan iki ifadeden sonra sorunlu ifade kalmamıştır. Bu doğrultuda ölçeğin üç boyutuna ilişkin katılımcıların boyutlar bazında verdikleri cevapların betimleyici istatistiklerinin incelenmesi uygun görülmüştür. Her bir boyut için minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.5’de verilmiştir.

**Tablo 3.5. İşkoliklik Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler**

<b>Faktör Adı</b>	<b>n</b>	<b>En Düşük</b>	<b>En Yüksek</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
İşe Bağımlılık	317	1,13	5,00	,658	3,45	,658
İşe Güdülenme Hissi	317	1,14	5,00	,753	3,28	,775
İşten Zevk Alma	317	1,40	5,00	,820	3,61	,896

Tablo 3.5. incelendiğinde boyutlar arasındaki ortalamaların birbirlerine yakın olduğu görülmektedir. Ortalama değerler, araştırmaya katılanların her bir boyuta karşı ne derece olumlu veya olumsuz yaklaştıklarının bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda düşük düzeyde hesaplanan ortalama değerler olumsuz bir yaklaşımı, yüksek düzeyde hesaplanan ortalama değerler ise olumlu bir yaklaşımı belirtmektedir. Standart sapma değerleri ise gözlem değerlerinin ortalama değerlerden ne derece farklılık gösterdiği konusunda bir fikir vermektedir (Alan, 2011: 110). Tabloya bakıldığında en yüksek standart sapma düzeyi olan boyut işten zevk alma boyutu olarak görülmektedir. Cronbach Alpha sonuçlarına bakıldığında ise 0,658 (işe bağımlılık) ile 0,775 (işe güdülenme hissi) alpha değerlerinin 0,60 üzerinde olduğu için oldukça güvenilir olduğu, 0,896 (işten zevk alma) alpha değerinin ise 0,80 üzerinde olduğu için yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Hizmet odaklılık ölçeğinin maddelerinin iç tutarlılık ve homojenliğinin bir göstergesi olarak hesaplamalar yapılmış ve elde edilen bulgular Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.6.** Hizmet Odaklılık Ölçeğinin Alpha Katsayısı

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
<b>S1</b>	3,8139	1,32170	45,0757	82,558	,649	,911
<b>S2</b>	4,1356	1,02980	44,7539	88,376	,541	,915
<b>S3</b>	4,1735	1,00860	44,7161	87,805	,585	,914
<b>S4</b>	3,9874	1,22984	44,9022	81,570	,756	,906
<b>S5</b>	3,9243	1,23783	44,9653	81,015	,778	,905
<b>S6</b>	3,9432	1,23885	44,9464	82,355	,711	,908
<b>S7</b>	4,1830	1,08410	44,7066	87,676	,543	,915
<b>S8</b>	3,9685	1,23719	44,9211	84,807	,594	,914
<b>S9</b>	4,0442	1,15202	44,8454	82,998	,741	,907
<b>S10</b>	4,2934	,97064	44,5962	87,368	,638	,912
<b>S11</b>	4,1104	1,24415	44,7792	81,774	,736	,907
<b>S12</b>	4,3123	,99059	44,5773	86,435	,677	,910
<b>Ölçeğin</b>	<b>Aritmetik Ortalaması</b>	<b>Standart Sapması</b>	<b>Varyansı</b>	<b>Madde Sayısı</b>	<b>Cronbach Alphası</b>	
	48,8896	9,99417	99,883	12	,917	

Tablo 3.6. incelendiğinde hizmet odaklılık ölçeğine ilişkin herhangi bir negatif ve sorunlu ifadeye rastlanmamıştır. Bunun sonucunda ölçeğin iki boyutuna ilişkin katılımcıların verdikleri cevapların betimleyici istatistikleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular tablo 3.7.'de gösterilmektedir.

**Tablo 3.7.** Hizmet Odaklılık Ölçeğine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Faktör Adı	n	En Düşük	En Yüksek	Standart Sapma	Ortalama	Cronbach Alpha
Hizmet Sunumundan Zevk Alma	317	1,00	5,00	,916	3,99	,867
Gereksinimleri Karşılama Yeteneği	317	1,00	5,00	,851	4,15	,855

Tablo 3.7.'de her bir boyut için minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiş ve elde edilen sonuçlara göre her iki boyutunda ortalamaları ile standart sapmalarının birbirlerine yakın olduğu görülmüştür. Ayrıca Cronbach Alpha değerlerinin de 0,80 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda hizmet odaklılık ölçeğinin boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilebilir.

### 3.1.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, bir konuda deneklerin verdiği cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyonun hesaplanarak, birbiri ile ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir. Faktör analizi, gözlemlenen çok sayıdaki değişken içerisinde gruplandırılmış temel değişkenler ya da faktörler tanımlayarak değişken sayısını azaltmak amacı ile yapılır (Ural ve Kılıç, 2013: 275). Bu doğrultuda ankette kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek ve değişken sayısını azaltmak amacıyla ölçeklere faktör analizi uygulanmıştır.

Faktör analizini yapmadan önce verilerin faktör analizine uygulanabilir olup olmadığını anlamak amacıyla Kaiser Meyer-Olkin testi ve analiz edilecek değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı ve sıfırdan farklı olup olmadığını anlamak amacıyla Barlett Küresellik Testi uygulanmıştır. Kaiser Meyer-Olkin testi (örneklem yeterliliği ölçütü), gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO katsayısına bağlı olarak KMO değer aralıkları aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır:

- $1,00 \leq \text{KMO} \leq 0,90$  mükemmel
- $0,90 \leq \text{KMO} \leq 0,80$  iyi
- $0,80 \leq \text{KMO} \leq 0,70$  orta
- $0,70 \leq \text{KMO} \leq 0,60$  zayıf

Barlett testi ise korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder (Kalaycı, 2014: 322). Tablo 3.8. KMO ve Barlett Testi sonuçlarını göstermektedir.

**Tablo 3.8.** İşkoliklik Ölçeği Faktör Analizi Öncesi KMO ve Barlett Testi

<b>Kaiser Meyer-Olkin Testi (KMO)</b>		0,883
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki-Kare</b>	3828,173
	<b>S.d.</b>	253
	<b>p</b>	,000

Tablo 3.8. incelendiğinde KMO katsayısının 0,88 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,70'e eşit veya bu orandan büyük olması (Saklofske vd. 2003: 705) örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu sonucunu göstermektedir. Tabloda

Barlett testi sonuçlarına bakıldığında ise Ki-kare değerinin  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre verilere faktör analizi uygulanabilir.

Yirmi üç ifadeden oluşan işkoliklik ölçeğine açıklayıcı faktör olarak temel bileşenler yöntemi ve varimaks dönüştürmesi uygulanmış ve bulgular tablo 3.9.'da verilmiştir.

**Tablo 3.9.** İşkoliklik Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyansın %	Yığmal %	Toplam	Varyansın %	Yığmal %	Toplam	Varyansın %	Yığmal %
1	8,070	35,086	35,086	8,070	35,086	35,086	6,221	27,048	27,048
2	2,829	12,298	47,384	2,829	12,298	47,384	3,307	14,377	41,425
<b>3</b>	<b>1,592</b>	<b>6,922</b>	<b>54,305</b>	<b>1,592</b>	<b>6,922</b>	<b>54,305</b>	<b>2,963</b>	<b>12,880</b>	<b>54,305</b>
4	1,248	5,424	59,729						
5	1,069	4,649	64,379						
6	,942	4,097	68,476						
7	,789	3,429	71,905						
8	,717	3,115	75,021						
9	,631	2,742	77,762						
10	,601	2,613	80,375						
11	,562	2,441	82,816						
12	,550	2,391	85,207						
13	,499	2,170	87,377						
14	,456	1,985	89,361						
15	,379	1,650	91,011						
16	,360	1,566	92,577						
17	,336	1,463	94,039						
18	,307	1,334	95,373						
19	,269	1,168	96,541						
20	,243	1,058	97,599						
21	,203	,881	98,480						
22	,182	,790	99,270						
23	,168	,730	100,000						

Tablo 3.9. incelendiğinde 23 maddelik işkoliklik ölçeğinin faktör analizi sonrası, toplam varyansın % 54'ünü açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Faktör analizinde, faktör yüklerinin toplam varyansı açıklama yüzdesinin 0,40 ve üzerinde olması kabul edilebilir bulunmaktadır (Paulhus vd. 1998: 548). Varimax döndürme yöntemi sonrası ortaya çıkan faktör yüklerine göre hangi bileşenlerin hangi faktörlerde yer aldığı Tablo 3.10'da verilmiştir.

**Tablo 3.10.** İşkoliklik Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Dağılımı

<b>İşkoliklik Ölçeği Faktör ve Değişkenleri</b>	<b>Faktör Yüklü</b>	<b>Öz Değer</b>	<b>Varyansın Açıklanma Oranı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Ortalama</b>
<b>Faktör 1- İşe Bağımlılık</b>		6,221	27,048	0,639	3,45
Boş zamanım olduğunda ciddi bir şey yapmamak ve rahatlamak isterim	,762				
Mümkün olduğunca sık rahatlamak ve keyif almak isterim	,733				
Hafta sonlarını gerçekten dört gözle beklerim. Hep eğlence, iş yok	,778				
Zamanı boşa harcamak para harcamak kadar kötüdür	,756				
Boş zamanımı projelere ve diğer aktivitelere harcarım	,659				
Zamanımı hem işte hem de iş dışında yapıcı bir şekilde kullanmak isterim	,556				
Yapmak için verimli bir şey olmadığı zaman tatillerde sıkılırım ve huzursuz olurum	,656				
<b>Faktör 2- İşe Güdülenme Hissi</b>		3,307	14,377	0,775	3,28
İzne ayrıldığım zaman kendimi suçlu hissediyorum	,664				
Yaptığım şeyden zevk almasam bile çok çalışmak benim için önemlidir	,677				
İşten bir süreliğine uzak kaldığım zaman bile kendimi sürekli iş hakkında düşünürken buluyorum	,678				
Sık sık içimde beni çok çalışmaya güdüleyen bir şey var gibi hissediyorum	,566				
Sıkı/çok çalışmak için içimde bir baskı/zorlama var gibi	,684				
<b>Faktör 3- İşten Zevk Alma</b>		2,963	12,880	0,892	3,61
İşimi çoğu insanın sevdiğinden daha çok seviyorum	,714				
Sanki işim çalışmaktan çok eğlence gibi	,718				
İşim öyle ilginç ki çoğu zaman bana iş gibi görünmüyor	,662				
İşim gerçekten eğlenceli olduğu için benden beklenenden daha fazla çalışırım	,740				
İşte geçirdiğim zamanın çoğundan zevk alırım	,729				
İşimde hoşlanacak bir şey nadiren bulurum	,618				
Bir projeye dahil olduğumda zamanın nasıl geçtiği anlamam	,624				
İlginç bir projeye dahil olduğumda kendimi ne denli keyifli hissettiğimi anlatamam	,767				
Bazen o kadar işimden zevk alıyorum ki kendimi durdurmakta zorlanıyorum	,711				

Faktör analizine tabi tutulan 23 maddelik işkoliklik ölçeğinde faktör yükü 0,50'nin altında olan ve ölçeğin güvenilirliğini düşüren “Uğraştığım iş ve diğer aktiviteler arasında çok fazla boş zamanım yok” ifadesi ile (7.madde) “Bazen sabahları kalktığımda çalışmak için sabırsızlanırım” ifadeleri (23.madde) çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Tablo 3,10’da da görüldüğü üzere faktör analizi sonucu işkoliklik ölçeği 21 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Faktör analizi sonrası toplam varyansın % 27,048’ini 1.faktör, % 14,377’sini 2.faktör ve % 12,880’ini ise 3.faktörün açıkladığı ve bu faktörlerin tümünün toplam varyansın % 54,305’ini açıkladığı görülmektedir. İşkoliklik ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0,901’dir. Faktör analizi yapılmadan önce de güvenilirlik analizi yapılmış ancak birkaç sorunun çıkarılması nedeniyle tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır. Alt faktörler açısından bakıldığında ise işe bağımlılık boyutunun alphası 0,639, işe güdülenme hissi boyutunun alphası 0,775 ve işten zevk alma boyutunun alphası ise 0,892’dir. Bu oranlar ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların işkoliklik ölçek boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların ortalama değerlerine bakıldığında ise işten zevk alma boyutu (3,61) en yüksek ortalama sahip boyut olarak görülmektedir. Bu boyutu ise sırasıyla işe bağımlılık (3,45) ve işe güdülenme hissi (3,28) boyutları takip etmektedir.

Araştırmanın bir diğer konusunu oluşturan hizmet odaklılık ise Müşteri Odaklılık Ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçekte faktör analizi uygulanmadan önce Kaiser Meyer-Olkin testi ve Barlett testine tabi tutulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.11’de yer almaktadır.

**Tablo 3.11.** Hizmet Odaklılık Ölçeği Faktör Analizi Öncesi KMO ve Barlett Testi

<b>Kaiser Meyer-Olkin Testi (KMO)</b>		0,919
<b>Barlett Küresellik Testi</b>	<b>Ki-Kare</b>	2220,327
	<b>S.d.</b>	66
	<b>p</b>	,000

Tablo 3.11’e bakıldığında KMO katsayısının 0,91 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,70’e eşit veya bu orandan büyük olması örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu sonucunu göstermektedir. Tabloda Barlett testi sonuçlarına

bakıldığında ise Ki-kare değerinin  $p < 0,05$  önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bu bulguya göre verilere faktör analizi uygulanabilir.

On iki ifadeden oluşan hizmet odaklılık ölçeğine açıklayıcı faktör olarak temel bileşenler yöntemi ve varimaks dönüştürmesi uygulanmış ve bulgular tablo 3.12’de verilmiştir.

**Tablo 3.12.** Hizmet Odaklılık Ölçeğine İlişkin Maddelerin ve Faktörlerin Varyansı Açıklama Oranları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareler Toplamı			Döndürme Sonrası Yüklerin Kareler Toplamı		
	Toplam	Varyansın %	Yığılmalı %	Toplam	Varyansın %	Yığılmalı %	Toplam	Varyansın %	Yığılmalı %
1	6,341	52,842	52,842	6,341	52,842	52,842	4,529	37,741	37,741
2	<b>1,322</b>	<b>11,014</b>	<b>63,856</b>	<b>1,322</b>	<b>11,014</b>	<b>63,856</b>	<b>3,134</b>	<b>26,114</b>	<b>63,856</b>
3	,841	7,007	70,863						
4	,637	5,310	76,174						
5	,546	4,547	80,721						
6	,490	4,080	84,800						
7	,395	3,296	88,096						
8	,382	3,186	91,282						
9	,326	2,713	93,995						
10	,286	2,381	96,376						
11	,227	1,888	98,264						
12	,208	1,736	100,000						

Tablo 3.12. incelendiğinde 12 maddelik hizmet odaklılık ölçeğinin faktör analizi sonrası, toplam varyansın % 63’ünü açıklayan 2 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Varimax döndürme yöntemi sonrası ortaya çıkan faktör yüklerine göre hangi bileşenlerin hangi faktörlerde yer aldığı Tablo 3.13’de verilmiştir.



**Tablo 3.13.** Hizmet Odaklılık Ölçeği Maddelerinin Faktörlere Dağılımı

Hizmet Odaklılık Ölçeği Faktör ve Değişkenleri	Faktör Yüğü	Öz Değer	Varyansın Açıklanma Oranı	Cronbach's Alpha	Ortalama
<b>Faktör 1- Hizmet Sunumundan Zevk Alma</b>		4,529	37,741	,867	3,99
Müşterilerime gülümsemek bana kolay gelir	,651				
Müşterilerimin ismini hatırlamak bana mutluluk verir	,792				
Müşterilerimi anlamaya çalışmak benim için doğaldır	,779				
Müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirmekten zevk alırım	,794				
Müşterilerimi mutlu etmekten zevk alırım	,838				
Müşterilerime hizmet etmekten gerçekten hoşlanırım	,801				
<b>Faktör 2- Gereksinimleri Karşılama Yeteneği</b>		3,134	26,114	,855	4,15
Müşterilerime isteklerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaya çalışırım	,688				
Müşterileri memnun ederek kendi amaçlarıma ulaşırım	,719				
Müşterilerin benimle ihtiyaç duydukları hizmetler konusunda konuşmalarını sağlarım	,693				
Müşterilerime karşı problem çözücü bir yaklaşım sergilerim	,766				
Müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde korumaya özen gösteririm	,792				
Müşterilerin sorularına doğru bir şekilde cevap verebilirim	,540				

Faktör analizine tabi tutulan 12 maddelik hizmet odaklılık ölçeğinde faktör yükü 0,50'nin altında olan ve ölçeğin güvenilirliğini düşüren herhangi bir maddeye rastlanmamıştır. Tablo 3.13'de de görüldüğü üzere faktör analizi sonucu hizmet odaklılık ölçeği 12 madde ve 2 boyuttan oluşmaktadır. Faktör analizi sonrası toplam varyansın % 37,741'ini 1.faktör ve % 26,114'ünü ise 2.faktörün açıkladığı ve bu faktörlerin tümünün toplam varyansın % 63,856'sını açıkladığı görülmektedir. Hizmet odaklılık ölçeğinin Cronbach alpha değeri 0,917'dir. Alt faktörler incelendiğinde ise hizmet sunumundan zevk alma boyutu 0,867, gereksinimleri karşılama yeteneği boyutu ise 0,855'tir. Bu oranlar ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Katılımcıların hizmet odaklılık ölçek boyutlarına ilişkin verdikleri cevapların ortalama değerlerine bakıldığında ise gereksinimleri karşılama yeteneği boyutu en yüksek ortalamaya sahip boyut olarak görülmektedir.

## 3.2. BULGULAR VE YORUM

### 3.2.1. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Demografik Özellikleri

Araştırma sonuçlarına ilişkin olarak örneklemin demografik yapısını ortaya koyabilmek amacıyla tanımlayıcı istatistikler gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.14’de araştırmanın örneklemini oluşturan TRA1 bölgesi konaklama işletmesi çalışanlarının bilgileri verilmiştir.

**Tablo 3.14.** Örneklem İle İlgili Demografik Bilgiler

	Frekans	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	187	59,0
Bayan	130	41,0
<b>Yaş</b>		
18-24	56	17,7
25-31	136	42,9
32-38	78	24,6
39-45	23	7,3
46 ve üzeri	24	7,6
<b>Eğitim Düzeyi</b>		
İlköğretim	24	7,6
Lise	83	26,2
Ön Lisans	78	24,6
Lisans	113	35,6
Lisansüstü	19	6,0
<b>Gelir Düzeyi</b>		
950 ve altı	62	19,6
951-1450	97	30,6
1451-1950	85	26,8
1951-2450	47	14,8
2451 ve üzeri	26	8,2
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	177	55,8
Bekar	140	44,2
<b>Çalışılan Departman</b>		
Ön Büro	62	19,6
Yiyecek-İçecek	115	36,3
Güvenlik	17	5,4
Muhasebe	17	5,4
Kat Hizmetleri	44	13,9
Teknik Servis	11	3,5
Mutfak	33	10,4
Diğer	18	5,7

**Tablo 3.14.** Örneklem İle İlgili Demografik Bilgiler (Devamı)

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>İşletmede Çalışılan Kademe</b>		
Departman Çalışanı	234	73,8
Departman Şefi	64	20,2
Departman Müdürü	19	6,0
<b>Konaklama İşletmesinin Sınıfına Göre Çalışan Sayısı</b>		
Yıldızsız	12	3,8
İki Yıldızlı	5	1,6
Üç Yıldızlı	14	4,4
Dört Yıldızlı	124	39,1
Beş Yıldızlı	145	45,7
Butik	17	5,4
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	30	9,5
1-3 Yıl	60	18,9
4-6 Yıl	65	20,5
7 ve üzeri	162	51,1
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan az	69	21,8
1-3 Yıl	79	24,9
4-6 Yıl	57	18,0
7 ve üzeri	112	35,3
<b>Toplam</b>	<b>317</b>	<b>100</b>

Tablo 3.14’de görüldüğü üzere araştırma kapsamında yer alan konaklama işletmelerinde çalışan toplam 317 iş görenin % 59’u bay ve % 42’si bayan, % 55,8’i evli ve % 44,2’si bekardır. Katılımcıların % 47,9’u 25-31 ve % 24,6’sı ise 32-38 yaş grupları arasında yer almaktadır. Dolayısıyla araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun genç nüfusta yer aldığı söylenebilir. Katılımcıların eğitim düzeylerine bakıldığında 113 kişinin (%35,6) lisans mezunu olduğu görülmektedir. Ancak lise (%26,2) ve ön lisans (% 24,6) mezunlarının sayısı da yadsınamaz. Katılımcıların % 30,6’lık kısmı 951-1450 TL ve % 26,8’lik kısmı ise 1451-1950 TL arasında gelir düzeyine sahiplerdir. Katılımcıların % 36,3’lük kısmı yiyecek-içecek departmanında, % 19,6’lık kısmı ise ön büro departmanında görev almaktadır. Bu durum katılımcıların % 50’den fazlasının müşteriyle yüz yüze etkileşimde bulunulan departmanlarda çalıştığının bir göstergesidir. Turizm sektöründe en çok personel istihdam edilen departmanlar bu iki departmandır. Katılımcıların % 73,8’i departman çalışanı konumundayken, % 20,2’si departman şefi konumundadır. Diğer taraftan departman müdürü seviyesindeki katılımcıların sayısı % 6 ile sınırlı kalmıştır. Bu durum ne yazık

ki turizm sektörü üst düzey temsilcilerinin bilimsel çalışmalara gönüllü katılım sergilemediklerini göstermektedir. Araştırmaya % 45,7'lik oranla 5 yıldızlı otel çalışanları katılım göstermiştir. Katılımcıların sektörde çalışma sürelerine bakıldığında % 51,1'lik oranla 7 yıl ve üzeri çalışan katılımcıların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların işletmede çalışma sürelerinde de 7 yıl ve üzeri çalışan (% 35,3) iş görenlerin fazlalığı dikkat çekmektedir.

### 3.2.2. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin İşkolikliğe İlişkin Eğilimleri

Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin işkoliklik düzeylerini belirlemek üzere yapılan ankete verilen cevapların yüzdeleri Tablo 3.15'te yer almaktadır.

**Tablo 3.15.** Konaklama İşletmeleri İş Görenlerinin İşkolikliğe İlişkin Eğilimleri

İşkoliklik Ölçek İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam Sayı	Toplam (%)
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
<b>İşe Bağımlılık</b>	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
Boş zamanım olduğunda ciddi bir şey yapmamak ve rahatlamak isterim	27,1	26,5	3,2	22,4	20,8	317	100
Mümkün olduğunca sık rahatlamak ve keyif almak isterim	24,6	24	9,5	21,8	20,2	317	100
Hafta sonlarını gerçekten dört gözle beklerim. Hep eğlence, iş yok	12,6	21,1	6,3	33,4	26,5	317	100
Zamanı boşa harcamak para harcamak kadar kötüdür	4,1	9,1	5,4	44,2	37,2	317	100
Boş zamanımı projelere ve diğer aktivitelere harcarım	10,1	9,1	12,6	36	32,2	317	100
Zamanımı hem işte hem de iş dışında yapıcı bir şekilde kullanmak isterim	4,1	6,6	7,3	43,8	38,2	317	100
Yapmak için verimli bir şey olmadığı zaman tatillerde sıkılırım ve huzursuz olurum	15,5	24,3	5,4	25,2	29,7	317	100

**Tablo 3.15.** Konaklama İşletmeleri İş Görenlerinin İşkolikliğe İlişkin Eğilimleri (Devamı)

<b>İşkoliklik Ölçek İfadeleri</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katlıyorum</b>	<b>Tamamen Katlıyorum</b>	<b>Toplam Sayı</b>	<b>Toplam (%)</b>
<b>İşe Güdülenme Hissi</b>	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
İzne ayrıldığım zaman kendimi suçlu hissediyorum	17,4	24,3	6,9	29,3	22,1	317	100
Yaptığım şeyden zevk almasam bile çok çalışmak benim için önemlidir	13,2	18	7,3	34,4	27,1	317	100
İşten bir süreliğine uzak kaldığım zaman bile kendimi sürekli iş hakkında düşünürken buluyorum	23,6	14,5	7,6	37,5	26,8	317	100
Sık sık içimde beni çok çalışmaya güdüleyen bir şey var gibi hissediyorum	9,1	16,7	6,6	36,3	31,2	317	100
Sıkı/çok çalışmak için içimde bir baskı/zorlama var gibi	8,5	12,3	10,7	36,6	31,9	317	100
<b>İşten Zevk Alma</b>							
İşimi çoğu insanın sevdiğinden daha çok seviyorum	8,8	7,3	8,8	35	40,1	317	100
Sanki işim çalışmaktan çok eğlence gibi	6,6	14,8	7,6	39,4	31,5	317	100
İşim öyle ilginç ki çoğu zaman bana iş gibi görünmüyor	11,4	18	5,4	31,9	33,4	317	100
İşim gerçekten eğlenceli olduğu için benden beklenenden daha fazla çalışırım	8,5	13,6	6,3	39,7	31,9	317	100
İşte geçirdiğim zamanın çoğundan zevk alırım	6,6	15,5	5,7	38,5	33,8	317	100
İşimde hoşlanacak bir şey nadiren bulurum	28,1	33,4	7,6	12,3	18,6	317	100
Bir projeye dahil olduğumda zamanın nasıl geçtiği anlamam	4,4	9,5	6	41	39,1	317	100
İlginç bir projeye dahil olduğumda kendimi ne denli keyifli hissettiğimi anlatamam	8,8	12	7,6	38,5	33,1	317	100
Bazen o kadar işimden zevk alıyorum ki kendimi durdurmakta zorlanıyorum	9,8	12,6	7,6	34,7	35,3	317	100

Tablo 3.15'te işkoliklik boyutlarından “İşe Bağımlılık” boyutu incelendiğinde çalışanların boş zaman bulduklarında ciddi bir şey yapmamak, rahatlamak ve keyif almak istemedikleri, zamanı boşa harcamanın kötü olduğunu düşündükleri ve zamanlarını hem işte hem de iş dışında yapıcı bir şekilde kullanmak istedikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca boş zamanlarını projelere ve iş ile ilgili diğer aktivitelere harcadıkları, bunun yanında yapmak için verimli bir şey olmadığı zaman sıkılıp huzursuz olduklarını da belirtmişlerdir. Benzer şekilde “İşe Güdülenme Hissi” boyutu incelendiğinde de işe bağlı oldukları ve boş zamanlarında bile iş düşündükleri ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra izne ayrıldıkları zaman kendilerini suçlu hissettikleri, yaptıkları işten zevk almasalar dahi çalışmanın kendileri için önemli olduğunu ve kendilerini çok çalışmaya güdüleyen hislere sahip olduklarını da ifade etmektedirler. “İşten Zevk Alma” ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde ise yüksek oranda (%75,1) çalışanların işlerini çok sevdikleri, yaptıkları işi işten ziyade bir eğlence gibi gördükleri, eğlenceli olduğu için kendilerinden beklenenden daha fazla çalıştıkları, işleriyle ilgili projelere dahil olduklarında mutlu olduklarını ifade etmişlerdir. Tüm bu ifadelerden de anlaşılacağı üzere konaklama işletmesi çalışanlarının işkoliklik düzeyleri yüksek kişiler olduğu söylenebilir. Bu nedenle kısa vadede işletmeye faydası olabileceği düşünülen bu iş gören tipinin uzun vadede işletmeye zarar vereceği sonucuna varılabilir.

### **3.2.3. Araştırmaya Katılan İş Görenlerin Hizmet Odaklılığa İlişkin Eğilimleri**

Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin hizmet odaklılık düzeylerini belirlemek üzere yapılan ankete verilen cevapların yüzdeleri ise Tablo 3.16'da verilmiştir.

**Tablo 3.16.** Konaklama İşletmeleri İş Görenlerinin Hizmet Odaklılığa İlişkin Eğilimleri

Hizmet Odaklılık Ölçek İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam Sayı	Toplam (%)
<b>Hizmet Sunumundan Zevk Alma</b>	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)		
Müşterilerime gülümsemek bana kolay gelir	9,1	12,9	4,4	34,4	39,1	317	100
Müşterilerimin ismini hatırlamak bana mutluluk verir	4,1	6,6	2,2	45,7	41,3	317	100
Müşterilerimi anlamaya çalışmak benim için doğaldır	4,1	5	3,8	43,5	43,5	317	100
Müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirmekten zevk alırım	8,5	6,6	5	37,2	42,6	317	100
Müşterilerimi mutlu etmekten zevk alırım	7,6	10,4	3,8	38,5	39,7	317	100
Müşterilerime hizmet etmekten gerçekten hoşlanırım	6,9	11,4	3,8	36,3	41,6	317	100
<b>Gereksinimleri Karşılama Yeteneği</b>							
Müşterilerime isteklerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaya çalışırım	5	5,4	4,7	36	48,9	317	100
Müşterileri memnun ederek kendi amaçlarıma ulaşıyorum	8,8	6,3	6	36,9	42	317	100
Müşterilerin benimle ihtiyaç duydukları hizmetler konusunda konuşmalarını sağlarım	5,4	8,8	5,4	36,9	43,5	317	100
Müşterilerime karşı problem çözücü bir yaklaşım sergilerim	3,5	4,4	2,5	38,5	51,1	317	100
Müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde korumaya özen gösteririm	8,2	6,6	3,2	30	52,1	317	100
Müşterilerin sorularına doğru bir şekilde cevap verebilirim	3,2	5,4	3,2	33,8	54,6	317	100

Tablo 3.16.'ya genel olarak bakıldığında çalışanların % 70'den fazlası hizmet vermeye yatkın görülmektedir. Tabloya göre hizmet odaklılık ölçeği "Hizmet Sunumundan Zevk Alma" boyutu incelendiğinde müşterilerine gülümseyen, müşterilerinin ismini hatırlayan ve bununla mutlu olan, müşterilerini anlamaya çalışan, müşterilerini mutlu etmekten zevk alan ve müşterilerine hizmet etmekten hoşlanan iş görenlerin fazlalığı dikkat çekmektedir. Benzer şekilde sonuçlara "Gereksinimleri Karşılama Yeteneği" boyutunda da rastlanmaktadır. İş görenler müşteri isteklerini

gerçekleştirmede yardımcı olan, müşterileri memnun ederek kendi amaçlarına ulaşan, müşterilerin kendisiyle müşterinin ihtiyaç duyduğu hizmetler konusunda konuşmalarını sağlayan, müşterilerine karşı problem çözücü bir yaklaşım sergileyen, müşteri çıkarlarını en iyi şekilde korumaya özen gösteren ve müşteri sorularına doğru bir şekilde cevap veren kişilerdir. Bu durum iş görenlerin işlerini çok sevmeleri, işlerine bağlı olmaları (işkolik olmaları) nedeniyle hizmet vermeye de yatkın oldukları sonucunu beraberinde getirmektedir.

### 3.2.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda iş görenlerin işkoliklik eğilimleri ile hizmet odaklılıkları arasındaki ilişkiyi saptamak için çalışmanın bu aşamasında korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen değerler Tablo 3.17’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.17.** İşkoliklik ve Hizmet Odaklılık Arasındaki İlişki

	Hizmet Sunumundan Zevk Alma	Gereksinimleri Karşılama Yeteneği
İşe Bağımlılık	,300**	,263**
İşe Güdülenme Hissi	,289**	,385**
İşten Zevk Alma	,613**	,610**

\*\*p<0,01 \*p<0,05

İşkoliklik ile hizmet odaklılık alt boyutlarına yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, işkoliklik ile hizmet odaklılık arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre birinci genel hipotezimiz olan “İşkoliklik ile hizmet odaklılık arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17. incelendiğinde işkolikliğin alt boyutu olan işe bağımlılık ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında 0,01 önem düzeyinde zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre zamanını boşa harcamayı sevmeyen, boş zamanlarını iş ile ilgili aktivitelere ayıran, hem işte hem de iş dışında zamanını aktif bir şekilde kullanmak isteyen iş görenin müşterilerine gülümsediği, onlara hizmet etmekten hoşlandığı ve müşteri isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirmekten zevk aldığı ifade edilebilir. Bu bağlamda “İşkolikliğin alt boyutu



olan işe bağımlılık ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17.’ye göre işe bağımlılık ile gereksinimleri karşılama yeteneği arasında 0,01 önem düzeyinde zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Buna göre boş zamanlarını işle ilgili bir aktiviteyle değerlendiren iş görenlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama söz konusu olduğunda da yardımcı olmaya çalıştıkları, müşterilerin kendileriyle ihtiyaç duydukları hizmetler konusunda konuşmalarını sağladıkları, müşterilere karşı problem çözücü bir yaklaşım sergiledikleri ifade edilebilir. Bu sonuçlar ele alındığında “İşkolikliğin alt boyutu olan işe bağımlılık ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

İşkolikliğin alt boyutu olan işe güdülenme hissi ile hizmet sunumundan zevk alma arasında 0,01 önem düzeyinde zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İzne ayrıldığı zaman kendini suçlu hisseden, işten bir süreliğine uzak kaldığı zaman bile sürekli işi düşünen kişilerin çalışırken müşterilerine karşı güler yüzlü olduğu, onları doğru, eksiksiz ve hızlı hizmetle mutlu ettikleri ve bundan da zevk aldıkları söylenebilir. Bu bilgiler ışığında “İşkolikliğin alt boyutu olan işe güdülenme hissi ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.17.’de işe güdülenme hissi ile gereksinimleri karşılama yeteneği arasında 0,01 önem düzeyinde zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre izin günlerinde veya işte olamadığı zamanlarda sürekli işi düşünen ve içgüdüsel olarak çalışma isteği duyan iş görenlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetenekli olduğu ifade edilebilir. Bu bilgiler doğrultusunda “İşkolikliğin alt boyutu olan işe güdülenme hissi ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1d}$  hipotezi kabul edilmiştir.

İşten zevk alma boyutu ile hizmet sunumundan zevk alma boyutu arasında 0,01 önem düzeyinde orta derecede, pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yani işini çoğu insanın sevdiğinden daha çok seven, işini eğlence olarak gören ve bu nedenle kendisinden beklenenden daha fazla çalışan iş görenlerin müşterilere hizmet etmekten zevk aldığı söylenebilir. Müşteriyle etkileşim halinde bulunan departmanlarda çalışan

insanların işlerini zevkle yapmaları sundukları hizmetin kalitesini etkilemektedir. Bu bağlamda “İşkolikliğin alt boyutu olan işten zevk alma ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1e}$  hipotezi kabul edilmiştir.

İşten zevk alma ve gereksinimleri karşılama yeteneği arasında da 0,01 önem düzeyinde orta derecede, pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. İşte geçirdiği zamandan zevk alan ve bu nedenle çalışırken kendini durdurmakta zorlanan iş görenlerin müşteri gereksinimlerini karşılama esnasında problem çözücü yaklaşım sergiledikleri, müşteri çıkarlarını en iyi şekilde korumaya özen gösterdikleri ve müşterileri memnun ederek kendi amaçlarına ulaştıkları ifade edilebilir. Bu bilgiler doğrultusunda “İşkolikliğin alt boyutu olan işten zevk alma ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{1f}$  hipotezi kabul edilmiştir.

“İşkoliklik ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki ikinci genel hipotezi ( $H_2$ ) sınamak üzere yapılan korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.18’de verilmiştir.

**Tablo 3.18.** İşkoliklik ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

	Yaş	Eğitim Düzeyi	Gelir Düzeyi	İşletmede Çalışılan Kademe	Konaklama İşletmesinin Sınıfı	Sektörde Çalışma Süresi	İşletmede Çalışma Süresi
<b>İşe Bağımlılık</b>	,087	,023	0,87	-,018	-,008	,019	,090
<b>İşe Güdülenme Hissi</b>	,076	<b>,113*</b>	,036	<b>,124*</b>	,080	,065	,056
<b>İşten Zevk Alma</b>	,105	<b>,126*</b>	,105	<b>,134*</b>	-,033	<b>,113*</b>	<b>,122*</b>

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 3.18’e göre işe bağımlılık boyutu ile yaş, eğitim düzeyi, gelir düzeyi, işletmede çalışılan kademe, konaklama işletmesinin sınıfı, sektörde ve işletmede çalışma süresi arasında anlamlı bir ilişki mevcut değildir. Bu doğrultuda “İşkolikliğin alt boyutu olan işe bağımlılık ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{2a}$  hipotezi reddedilmiştir.

İşe güdülenme hissi boyutu ile eğitim düzeyi ve işletmede çalışılan kademe arasında 0,05 önem düzeyinde çok zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yani iş görenlerin eğitim düzeyleri arttıkça ve işletmede çalıştıkları kademe bir üst seviyeye yükseldikçe iş görenler daha sık işlerini düşünecek ve çok çalışmanın önemi iş görenlerin gözünde artacaktır. Bu bağlamda “İşkolikliğin alt boyutu olan işe güdülenme hissi ile demografik özellikler (eğitim düzeyi ve işletmede çalışılan kademe) arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{2b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.18. incelendiğinde işten zevk alma ile eğitim düzeyi, işletmede çalışılan kademe, sektörde ve işletmede çalışma süresi arasında 0,05 önem düzeyinde çok zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin eğitim düzeyleri, işletmede çalıştıkları kademe, sektördeki ve işletmedeki çalışma süreleri arttıkça yaptıkları işten daha fazla zevk aldıkları ve işlerini daha eğlenceli buldukları söylenebilir. Bu doğrultuda “İşkolikliğin alt boyutu olan işten zevk alma ile demografik özellikler (eğitim düzeyi, işletmede çalışılan kademe, sektörde ve işletmede çalışma süresi) arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{2c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

“İşkoliklik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezini test edebilmek için t testi analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.19’da gösterilmiştir.

**Tablo 3.19.** İşkoliklik ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (T Testi Sonuçları)

	Cinsiyet	N	Mean	p Değeri (Sig. 2-tailed)
İşe bağımlılık	Bay	187	3,42	,247
	Bayan	130	3,50	
İşe güdülenme hissi	Bay	187	3,29	,714
	Bayan	130	3,26	
İşten zevk alma	Bay	187	3,55	,139
	Bayan	130	3,69	

Tablo 3.19’a bakıldığında analiz sonuçlarına göre bay ve bayan katılımcıların işkoliklik ile ilgili ifadelerine katılım ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Ancak sig (2 tailed) sonucuna bakıldığında  $p=0,050$ ’den küçük olan değer bulunmadığı için işkoliklik

ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Bu nedenle “İşkoliklik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_{2d}$  hipotezi reddedilmiştir.

İşkoliklik ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla Mann-Whitney U testi uygulanmış ve elde edilen veriler Tablo 3.20’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.20.** İşkoliklik ile Medeni Durum Algı Düzeyinde Farklılaşma

	İşe Bağımlılık	İşe Güdülenme Hissi	İşten Zevk Alma
<b>Mann Whitney U</b>	11589,500	11093,000	11207,000
<b>Wilcoxon W</b>	21459,500	20963,000	21077,000
<b>Z</b>	-,990	-1,604	-1,462
<b>Anlamlılık Değeri</b>	,322	,109	,144

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere işkolikliğin alt boyutları olan işe bağımlılık, işe güdülenme hissi ve işten zevk alma boyutlarının anlamlılık değerleri  $\alpha = 0,05$  değerinden büyük olduğundan işkolikliğin medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda “İşkoliklik ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_{2e}$  hipotezi reddedilmiştir.

İşkoliklik ile iş görenlerin çalıştıkları departman arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testinin sonuçları Tablo 3.21’de verilmiştir.

**Tablo 3.21.** İşkoliklik ile Çalışılan Departman Algı Düzeyinde Farklılaşma

	İşe Bağımlılık	İşe Güdülenme Hissi	İşten Zevk Alma
<b>Ki-kare Değeri</b>	4,924	17,580	11,620
<b>Serbestlik Derecesi</b>	7	7	7
<b>Anlamlılık Değeri</b>	,669	,014	,114

Tablo 3.21. incelendiğinde sadece işe güdülenme hissi boyutunun anlamlılık değeri  $\alpha = 0,05$  değerinden küçük olduğundan departmanlara göre işe güdülenme hissi boyutunda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farklılıkların hangi departmanlardan kaynaklandığını görebilmek için anlamlı farklılık gösteren boyuta

yönelik sıra ortalamalarına bakılmıştır. Tablo 3.22. departmanlara göre işkoliklik boyutlarına yönelik sıra ortalamalarını göstermektedir.

**Tablo 3.22.** Departmanlara Göre İşkoliklik Alt Boyutlarına Yönelik Sıra Ortalamaları

Departman	N	İşe Bağlılık	Sıra Ort.	İşe Gütülenme Hissi	Sıra Ort.	İşten Zevk Alma	Sıra Ort.
Ön Büro	62		158,98		139,27		153,26
Yiyecek-İçecek	115		160,45		157,88		166,12
Güvenlik	17		130,06		202,56		194,35
Muhasebe	17		179,94		201,15		160,50
Kat Hizmetleri	44		149,44		173,48		147,99
Teknik Servis	11		154,32		201,50		212,73
Mutfak	33		156,79		130,03		129,83
Diğer	18		187,67		144,94		146,03

Tablo 3.22'ye göre işe güdülenme hissi boyutuna yönelik departman gruplarından güvenlik, teknik servis ve muhasebe departmanlarının en yüksek ve mutfak departmanının da en düşük ortalama değerlere sahip olduğu görülmektedir. Söz konusu sonuçlardan yola çıkarak güvenlik, teknik servis ve muhasebe departmanı çalışanlarının diğer departman çalışanlarına göre daha işkolik oldukları söylenebilir.

“Hizmet odaklılık ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki üçüncü genel hipotezi (H<sub>3</sub>) sınamak üzere yapılan korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 3.23’de verilmiştir.

**Tablo 3.23.** Hizmet Odaklılık ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler

	Yaş	Eğitim Düzeyi	Gelir Düzeyi	İşletmede Çalışılan Kademe	Konaklama İşletmesinin Sınıfı	Sektörde Çalışma Süresi	İşletmede Çalışma Süresi
<b>Hizmet Sunumundan Zevk Alma</b>	,049	<b>,150**</b>	,096	,049	-,094	,074	,054
<b>Gereksinimleri Karşılama Yeteneği</b>	,093	<b>,148**</b>	,097	<b>,057**</b>	-,092	,094	,106

\*\*p<0,01 \*p<0,05

Tablo 3.23. incelendiğinde hizmet sunumundan zevk alma boyutu ile eğitim düzeyi arasında 0,01 önem düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Yani eğitim düzeyi yükseldikçe müşterilere hizmet etmekten zevk alan ve mutlu olan iş görenler artmaktadır. Bu durumda “Hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma ile demografik özellikler (eğitim düzeyi) arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{3a}$  hipotezi kabul edilmiştir. Tabloda ayrıca gereksinimleri karşılama yeteneği ile eğitim durumu ve işletmede çalışılan kademe arasında da ilişki bulunduğu görülmektedir. Buna göre eğitim durumu ve işletmede çalışılan kademe artışı oldukça iş görenlerin müşteri gereksinimlerini karşılamaya daha yatkın olduğu söylenebilir. Bu durumda “Hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği ile demografik özellikler (eğitim düzeyi ve işletmede çalışılan kademe) arasında anlamlı bir ilişki vardır” şeklindeki  $H_{3b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

“Hizmet odaklılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezini test edebilmek için t testi analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.24’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.24.** Hizmet Odaklılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki (T Testi Sonuçları)

	Cinsiyet	N	Mean	p Değeri (Sig. 2-tailed)
<b>Hizmet Sunumundan Zevk Alma</b>	<b>Bay</b>	187	3,89	<b>,013</b>
	<b>Bayan</b>	130	4,14	
<b>Gereksinimleri Karşılama Yeteneği</b>	<b>Bay</b>	187	4,08	<b>,087</b>
	<b>Bayan</b>	130	4,25	

Tablo 3.24’teki analiz sonuçları incelendiğinde hem hizmet sunumundan zevk alma hem de gereksinimleri karşılama boyutlarına ilişkin ifadeler verilen cevaplarda bayanların bu ifadeler daha fazla katılıyor cevabı verdikleri dikkat çekmektedir. Yani bayanlar baylara göre daha hizmet vermeye odaklıdır. Sig (2- tailed) sonucuna bakıldığında da hizmet sunumundan zevk alma boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Yani % 95 güven aralığı içinde sig değeri 0,050’den küçük çıkmıştır. Dolayısıyla “Hizmet odaklılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklindeki  $H_{3c}$  hipotezi kabul edilmiştir.

Hizmet odaklılığın medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek amacıyla yapılan Mann Whitney U testinin sonuçları Tablo 3.25'te verilmiştir.

**Tablo 3.25.** Hizmet Odaklılık ile Medeni Durum Algı Düzeyinde Farklılaşma

	<b>Hizmet Sunumundan Zevk Alma</b>	<b>Gereksinimleri Karşılama Yeteneği</b>
<b>Mann Whitney U</b>	11506,000	11881,500
<b>Wilcoxon W</b>	21376,000	21751,500
<b>Z</b>	-1,096	-,631
<b>Anlamlılık Değeri</b>	,273	,528

Tablo 3.25. incelendiğinde hizmet odaklılığın alt boyutları olan hizmet sunumundan zevk alma ve gereksinimleri karşılama yeteneği boyutlarının anlamlılık değerleri  $\alpha = 0,05$  değerinden büyük olduğu için hizmet odaklılığın medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda “Hizmet odaklılık ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde  $H_{3d}$  hipotezi reddedilmiştir.

Hizmet odaklılık ile iş görenlerin çalıştıkları departman arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan Kruskal-Wallis testinin sonuçları ise Tablo 3.26’da verilmiştir.

**Tablo 3.26.** Hizmet Odaklılık ile Çalışılan Departman Algı Düzeyinde Farklılaşma

	<b>Hizmet Sunumundan Zevk Alma</b>	<b>Gereksinimleri Karşılama Yeteneği</b>
<b>Ki-kare Değeri</b>	6,625	9,691
<b>Serbestlik Derecesi</b>	7	7
<b>Anlamlılık Değeri</b>	,469	,207

Tablo 3.26’da görüldüğü üzere Kruskal-Wallis testi sonucunda her iki boyutun anlamlılık değeri de  $\alpha = 0,05$ ’den büyük olduğundan hizmet odaklılığın boyutları ile çalışılan departman arasında anlamlı düzeyde farklılıkların olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda “Hizmet odaklılık ile çalışılan departman arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde  $H_{3e}$  hipotezi reddedilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz rekabet ortamında çalışma koşullarındaki hızlı değişim, çalışanların kendilerini yöneticilerine ve iş arkadaşlarına kanıtlama arzusu, çıkan krizlerle birlikte işçi çıkarma ve yeniden işçi almama nedeniyle işsiz kalınma korkusu, gelişen teknolojiyle çalışma ortamlarının ofislerin dışına taşınması, kötü giden evlilikler gibi kişisel problemler çalışanların hayatlarını ihmal ederek, iş ile ilgili faaliyetlere daha fazla zaman ayırmalarına neden olmaktadır. Bu durum ise çalışanları işkolik olmaya yöneltmekte ve zamanla çalışanlar başta kendilerine ve ailelerine olmak üzere örgütlerine zarar vermektedirler. İşkolikler, düşünülenin ve bilinenin aksine her ne kadar çok çalışan bireyler olarak görülseler de örgütleri için ne kadar verimli oldukları tartışılabilir. İşkoliğin faydanın aksine örgüt için potansiyel bir tehlike kaynağı olduğu söylenebilir. Çünkü işkolik birey çok çalışacağı için yoğun çalışma temposunda hızla tükenecek ve üretkenliği ile iş gücü kalitesi düşecektir. Aynı zamanda stresli çalışma ortamının oluşmasına, çalışanlar arası ilişkilerin bozulmasına da neden olacaktır.

Yüz yüze iletişimin oldukça yoğun olduğu konaklama işletmelerinde müşteri bilincinin artması ve artan rekabet koşulları, müşteri istek ve ihtiyaçlarının çok hızlı bir şekilde yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Konaklama işletmeleri açısından müşteri-çalışan etkileşiminin kalitesi sürdürülebilir rekabetin en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir. Çünkü bu etkileşimin kalitesi müşterilerin memnuniyetini ve yeniden satın alma davranışlarını etkilemektedir. Bireysel olarak hizmet odaklı iş görenlerin hizmet sunan işletmelerde ve işlerde çalıştıklarında hem kendileri için, hem tüketiciler için hem de örgüt için pozitif sonuçlar sağlayacakları ifade edilebilir. Hizmet vermeye yatkın kişilik özelliklerine sahip bireylerin hizmet sunan işletmelerde çalışmaları iş tatmini, yüksek performans, artan verimlilik, müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati gibi sonuçlar doğuracaktır. Ancak böylesi iş görenlerin buldukları örgütlerde işkoliklik seviyesinde aşırı çalışan iş görenlerin varlığı veya hizmet odaklı iş görenlerin elde ettikleri takdir neticesinde birer işkoliğe dönüşmesi, ikili iletişimdeki (müşteri-çalışan) kaliteyi düşürebilmektedir.

Araştırmanın sorunsalını oluşturan işkoliklik ile hizmet odaklılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere ilk aşamada işkoliklik ve hizmet odaklılık üzerine literatür araştırması yapılmış ve literatür araştırmalarından da tespit edildiği üzere işkoliklik ile



hizmet odaklılık arasında direk ilişki bulunan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kuşkusuz işkoliklik davranışlarını önlemeye veya ortadan kaldırmaya yönelik politikalar geliştirebilmek için konu hakkında açıklayıcı değişkenlerin ortaya konulabilmesine olanak sağlayacak daha çok betimsel çalışmalara gereksinim duyulmaktadır. Bu kapsamda araştırmada, işkoliklik ile hizmet odaklılık arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlerle incelenebilmesi için TRA1 bölgesi il sınırları içerisinde yer alan tüm konaklama işletmeleri çalışanlarına “İşkoliklik Bataryası Ölçeği” ve “Müşteri Odaklılık Ölçeği” vasıtalarıyla anketler uygulanmıştır. Saha araştırmasına katılan konaklama işletmelerinden iki tanesi 5 yıldızlı, sekiz tanesi 4 yıldızlı, dokuz tanesi 3 yıldızlı, beş tanesi 2 yıldızlı, on altı tanesi 1 yıldızlı ve dört tanesi de butik olmak üzere toplamda 44 konaklama işletmesinde anketler uygulanmış ve 317 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Ölçeklerin ülkemizde çok fazla kullanılmamasından dolayı, her iki ölçeğe de geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Analizlerle ilgili olarak ilk aşamada hem işkoliklik ölçeğinin hem de hizmet odaklılık ölçeğinin iç tutarlılığının ve homojenliğinin bir göstergesi olarak Cronbach alpha katsayıları hesaplanmış ve işkoliklik ölçeğinde negatif yönlü olan iki ifade çıkarılmıştır. Bu iki ifadenin çıkarılmasının ardından aynı işlem tekrar uygulanmış ve herhangi bir negatif ifadeye rastlanmamıştır. Daha sonra ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler yapılarak her boyutun minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri belirlenmiş ve tekrar alpha değerleri hesaplanmıştır. Cronbach alpha sonuçlarına göre işkoliklik ölçeğinin işe bağımlılık boyutunun güvenilir, işe güdülenme hissi ve işten zevk alma boyutlarının ise yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Aynı işlemlerin uygulandığı hizmet odaklılık ölçeğinde de hem hizmet sunumundan zevk alma boyutu, hem de gereksinimleri karşılama yeteneği boyutunun cronbach alpha değerlerinin yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Ölçeklerin ülkemizde çok sık uygulanmamış olması nedeniyle faktör analizi yapılarak ölçeğin güvenilirliğini düşüren ifade olup olmadığına tekrar bakılmıştır. Ancak faktör analizi yapmadan önce ölçeklerde yer alan verilere faktör analizi uygulayıp uygulayamayacağımızı belirleyebilmek için Kaiser Meyer- Olkin testi ve Barlett Küresellik testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda hem KMO oranının 0,70'den büyük olması hem de Ki-kare değerinin  $p < 0,05$  önem düzeyinde

anlamli olması doğrultusunda faktör analizlerine başlanmıştır. İşkoliklik ölçeğinin faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 54'ünü açıklayan 3 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak faktör analizine tabi tutulan 23 ifade içerisinde faktör yükleri 0,50'nin altında olan ve ölçeğın güvenilirliğini düşüren 2 ifade daha ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Faktör analizi sonucunda ölçeğın en son hali 21 ifade ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğın son haline yönelik olarak yapılan Cronbach alpha katsayısı ise genel itibariyle 0,901 olarak yüksek derecede güvenilir iken, işe bağımlılık boyutu güvenilir, işe güdülenme hissi ile işten zevk alma boyutu da yüksek derecede güvenilir olarak tespit edilmiştir. Hizmet odaklılık ölçeğının faktör analizi sonucunda ise toplam varyansın % 63'ünü açıklayan 2 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ölçekte yer alan 12 ifadenin de faktör yükleri 0,50'nin üzerinde olduğundan ölçeğın güvenilirliğini düşüren herhangi bir ifade bulunmamış ve yapılan Cronbach alpha katsayısı ise genel itibariyle 0,917 olarak yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğın alt boyutları da % 80'nin üzerinde güvenilir olduğundan yüksek derecede güvenilir olarak belirlenmiştir. Sonuç itibariyle her iki ölçeğinde yapılabilecek başka araştırmalarda uygulanabilir olduğu ispatlanmıştır.

Ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapıldıktan sonra örneklem ile ilgili demografik bilgileri elde etmek üzere tanımlayıcı istatistiksel analizler yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre anketi cevaplandıran konaklama işletmesi personelinin % 59'u bay, % 41'i bayandır. Yaşları itibariyle araştırmaya % 42,9'luk bir oranla 25-31 yaş aralığındaki personeller katılmış, bunları ise sırasıyla 32-38, 18-24, 46 ve üzeri, 39-45 yaş aralıkları takip etmiştir. Bu bağlamda personelin çoğunluğunun gençlerden oluştuğu ve konaklama işletmelerinde genç çalışanların yer aldığı ifade edilebilir. Personellerin eğitim durumları incelendiğinde %35,6'lık oranı oluşturanların lisans mezunu, % 26,2'lik oranı oluşturanların ise lise mezunu oldukları görülmektedir. Bu durumda konaklama işletmelerinde eğitim düzeyi yüksek bir genç kesimin varlığından söz edilebilir. Ankete katılan iş görenlerin % 50'den fazlası 951 TL ve 1950 TL arasında gelir düzeyine sahip oldukları, yalnızca % 8,2'lik kısmın 2451 ve üzerinde gelirleri olduğu belirlenmiştir. Çalışan personelin medeni durumlarını belirlemeye yönelik olarak ortaya çıkan analiz sonuçlarına göre çalışanların % 50'den fazlasının evli olduğu görülmektedir. Ankete katılan personellerin hangi departmanlarda çalıştıklarına bakıldığında ise % 55,9'luk bir oranla yiyecek içecek ve ön büro departmanının olduğu

söylenbilir. Bu durumda anketi cevaplayanların büyük bir çoğunluğunun müşteriyle birebir etkileşim halinde bulunan çalışanlar olduğunu ifade etmek mümkündür. Personellerin işletmede çalıştıkları kademelere bakıldığında ise % 73,8'inin departman çalışanı, % 20,2'sinin departman şefi ve % 6'sının ise departman müdürü olduğu görülmektedir. 44 konaklama işletmesinden yalnızca 19 departman müdürünün çalışmaya katılması, müdürlerin araştırma konularına sıcak bakmamasından ve destek olmamasından kaynaklanmaktadır. Araştırmada % 45,7'lik oranla beş yıldızlı otel çalışanları fazlalık göstermektedir. Bu durum beş yıldızlı otellerde hem çalışan sayılarının fazla olmasından hem de anket doldurmaya daha yatkın olmalarından kaynaklanmaktadır. Son olarak konaklama işletmesi çalışanlarının sektörde çalışma sürelerine ve işletmede çalışma sürelerine bakıldığında en yüksek oranların her ikisinde de 7 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Yani anketi cevaplayanların hem sektörü hem de çalıştıkları işletmeleri çok iyi tanıdıkları ifade edilebilir.

Anketi cevaplayan iş görenlerin demografik özellikleri belirlendikten sonra her iki ölçekte yer alan ifadeler iş görenler tarafından verilen cevaplara bakılmış ve her bir boyut ayrı ayrı incelenmiştir. İşkoliklik ölçeğinin ifadelerine ve işe bağımlılık alt boyutuna verilen cevaplara bakıldığında; konaklama işletmelerinde zamanı boşa harcamanın kötü olduğunu düşünen ve zamanını hem işte hem de iş dışında etkin ve yapıcı bir şekilde kullanmak isteyen iş görenlerin çalıştığı görülmektedir. İşe güdülenme hissi boyutunda yer alan ifadeler verilen cevaplara bakıldığında izne ayrıldıkları zaman kendilerini suçlu hisseden, işten bir süreliğine uzak kalındığında dahi kendilerini sürekli iş hakkında düşünürken bulan iş görenlere rastlanmaktadır. İşkolikliğin bir diğer alt boyutu olan işten zevk alma boyutunda yer alan ifadeler verilen cevaplara bakıldığında ise işini çoğu insanın sevdiğinden daha çok seven, işini eğlenceli bulan, bu nedenle de kendisinden beklenenden daha fazla çalışan, işte geçirdiği zamandan zevk alan iş görenler yer almaktadır. Bu sonuçlar ışığında anket formunu dolduranların işkoliklik ile ilgili vermiş oldukları cevaplar onların işkolik olduklarını veya olabileceklerini göstermektedir.

Araştırmaya katılan iş görenlerin hizmet odaklılıklarına ilişkin eğilimlerine bakıldığında ise hem hizmet sunumundan zevk alma boyutu hem de gereksinimleri karşılama yeteneği boyutunda yer alan ifadeler “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” cevaplarını çoğunluklu olarak verdikleri görülmektedir. Yani konaklama

işletmelerinde çalışan iş görenler müşterilerine kolayca gülümseyen, müşterileri mutlu etmekten zevk alan, müşterilere isteklerini gerçekleştirmede yardımcı olmaya çalışan, müşterilerine karşı problem çözücü bir yaklaşım sergileyen, müşterilerin çıkarlarını korumaya özen gösteren ve müşterilerin sorularına doğru bir şekilde cevap verebilen iş görenlerin varlığından söz edilebilir. Elde edilen sonuçlara bakıldığında özellikle insana dayalı hizmetler sunan turizm sektöründe müşteri memnuniyetini sağlayıp rekabet üstünlüğü elde edebilmek için yüksek kalitede hizmet sunan böylesi çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma sonuçları da anketlerin uygulandığı konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin yüksek düzeyde hizmet vermeye yatkın olduğunu ve müşterilere kendilerinin özel ve önemli olduklarını hissettirdiklerini göstermektedir. Bu durum özellikle örgütlerde önemli olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

Araştırma kapsamında üç genel hipotez oluşturulmuştur. İlk genel hipotezde altı alt hipotez, ikinci genel hipotezde altı alt hipotez ve üçüncü genel hipotezde de beş genel hipotez kurulmuş ve kurulan hipotezlerin test edilmesi için ölçekler farklı testlerle analiz edilerek yorumlanmıştır. Araştırmanın sorunsalını oluşturan ilk genel hipotezin test edilmesi için korelasyon analizi yapılmış, ikinci ve üçüncü genel hipotezlerde yer alan alt hipotezleri test etmek için ise t testi, Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri yapılmıştır.

Araştırma kapsamında işkoliklik ile hizmet odaklılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu nedenle  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda işkolik insanların hizmet odaklı olduğu söylenebilir. Yani işini çok seven, çalışmaya bağlı olan, hiç durmadan işini düşünen biri yaptığı işi severek yapacak ve işi hizmet vermeye yatkın birey olacaktır. Ancak eğer işkoliklik düzeyinin boyutu artarsa bu durum olumsuz bir takım sonuçlara neden olacağından dolayı iş görenlerin hizmet düzeylerinde bir düşüş yaşanması da olası hale gelecektir. Çalışma yaşamında işkoliklik düzeyi artan bir iş görenin hem fiziksel olarak hem psikolojik olarak hem de örgütsel olarak bir takım olumsuzluklara maruz kalacağı ve bu nedenle de mutsuz, saplantılı, işlerini verimli bir şekilde yerine getiremeyen bireyler olacakları ifade edilmektedir. Ayrıca yoğun işkoliklik sonucunda stresli çalışma ortamı oluşacağından iş görenlerin çoğunluğunda performans düşüklüğü yaşanacaktır. Bu nedenle ileri seviyedeki işkoliklik iş görenlerin hizmet vermelerini olumsuz olarak etkileyebilir.

İşkolikliğin alt boyutu olan işe bağımlılık ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yazın incelendiğinde işkoliklerin çalıştıkları örgüte ve yaptıkları işe bağımlılıkları oldukça yüksektir. Bu durumda da bu iş görenlerin verdikleri hizmeti sunarken mutlu oldukları, zevk aldıkları ve müşterilerine hizmet etmekten gerçekten hoşlandıkları söylenebilir. Yazarların fikir ayrılığı yaşadığı konu olan işkolikliğin olumlu mu yoksa olumsuz mu olduğuna yönelik eleştirilerine bakıldığında görüş birliğinin işkolikliğin olumsuz olduğuna yönelik olduğu ifade edilebilir. Ancak araştırma sonucunda işe bağımlılık ile hizmet sunumundan zevk alma arasında olumlu ilişki çıkması anketi dolduran iş görenlerin işkolikliğin olumlu ve takdir edilebilir bir durum olduğunu düşünmelerinden kaynaklanıyor olabilir. Çünkü birçok örgüt çalışanlarını daha fazla çalışmaya yani işkolik olmaya yöneltmekte ve doğabilecek olumsuzlukları tahmin edememektedir.

Benzer şekilde işkolikliğin alt boyutu olan işe bağımlılık ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan çalışmalarda işkolikliğin kişileri miyop yaptığını yani işkoliklerin örgütteki ilk günlerinde özellikle yöneticileri/amirleri tarafından takdir edilmeleri nedeniyle yaşamlarında meydana gelen olumsuzlukları göremediklerini ancak ilerleyen zamanlarda bu olumsuzlukları fark etseler dahi çok geç olabileceği ortak görüş olarak belirtilmektedir. Bu nedenle işe bağımlılık ile gereksinimleri karşılama yeteneği arasında her ne kadar olumlu ilişkiler mevcut olsa da ilerleyen süreçlerde işkolikliğin olumsuz etkileri kaçınılmaz bir şekilde yaşanacaktır.

İşkolikliğin alt boyutu olan işe güdülenme hissi ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bireyin içinden gelen sürekli çalışma isteğini tanımlayan işe güdülenme hissi sonucunda iş görenler müşterilere karşı daima güler yüzlü olan, onları mutlu etmek isteyen ve bundan zevk alan kişilerden; mutsuz, saplantılı, tükenmiş ve aile ile sosyal ilişkileri zedelenmiş bireyler haline dönüşmektedirler. Bu nedenle işe güdülenme hissini zamanla artması olumsuz sonuçlara neden olacak ve işlerini seven bireyleri hayatın hiçbir aktivitesinden zevk almayan bireyler haline getirecektir.

İşkolikliğin alt boyutu olan işe güdülenme hissi ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ancak sürekli

olarak çalışmak isteyen, zihinleri sürekli işle meşgul olan iş görenlerin aşırı iş yükü yüklenmeleri bitkinlik, yoğun iş ortamı, aşırı içsel ve dışsal baskılar yaratacak bu durumda da müşteri gereksinimlerini karşılama yetenekleri ile ilgili inançları azalacaktır. Bunun yanı sıra her zaman dört dörtlük bir hizmet gören müşteri de bitkinlik sonucunda işlerine karşı olumsuz tutum geliştiren çalışanlardan her ne olursa olsun daha iyi hizmet isteyecek ve bir sonraki gelişlerinde beklentilerini artıracaklardır. Karşılıklı memnuniyetsizlik ise (iş görenin kendinden ve işinden memnun olmaması- müşterinin iş görenden ve işletmeden memnun olmaması) örgütü bir takım zararlara sokacaktır. Örgüt ise çok çalışan işkolik çalışanı ile gurur duyarken onun sebep olduğu sorunları düzeltmeyle uğraşmak zorunda kalacaktır.

İşkolikliğin alt boyutu olan işten zevk alma ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan hizmet sunumundan zevk alma arasında anlamlı bir ilişki vardır. İşini hayatın tüm yönlerinden daha eğlenceli bulan ve işinden zevk alan iş görenler işlerinin bir parçası olan hizmet sunumundan da zevk alırlar. Ancak bu tür bireylerin iş dışında bir yaşamlarının olmadığı bireyler olduğunu söylemek mümkündür. Mutlu bir birliktelikleri, güçlü aile bağları, arkadaş veya dostları bulunmayan bu kişiler işlerinden tükendikleri zaman aslında hayatlarının bomboş olduğunun farkına varabilen ve hayattan da zevk alamayan bireyler olabilmektedirler. Mutlu bir hayatı olmadığını fark ederek tekrar işlerinde başarılı olmak ve işverenleri tarafından sevmek isteyecek ve bu nedenle de daha zor işleri üstlenecek ve yine işlerinden soğuyabileceklerdir. Bu bir döngü halinde devam edecek ve kişiyi psikolojik sorunlara itecektir.

İşkolikliğin alt boyutu olan işten zevk alma ile hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır. İşlerinden zevk alan iş görenlerin aynı zamanda müşteri gereksinimlerini karşılama yeteneklerine sahip olması doğaldır. Ancak özellikle duygu işçileri olarak adlandırılan müşteriyle aynı ortamda ve etkileşim halinde çalışan konaklama işletmeleri çalışanlarının müşterilerle olan ilişkilerinde ve genel olarak iş süreçlerinde yaşadıkları duygusal çelişki ve sarf ettikleri duygusal çaba iş göreni psikolojik olarak yıpratır ve verimliliğini etkileyecektir. Sürekli mükemmeliyetçi olduğunu düşünen ve aynı mükemmeliyetçiliği diğer iş görenlerden de bekleyen, aşırı titiz oldukları için iş arkadaşlarının yaptıkları hizmetleri beğenmeyen iş görenlerin her zaman en iyisi yapma düşünceleri psikolojik olarak kendilerini etkileyecek ve bu olumsuz durum da müşteriye hizmet esnasında

yansıyacaktır. Sonuç itibariyle müşteri tatmin veya memnun olmayacak ve tekrar satın alma davranışı göstermeyecektir.

İşkoliklik ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki vardır. Araştırmanın sonuçlarına göre işe güdülenme hissi ile eğitim düzeyi, işletmede çalışılan kademe ve çalışılan departman arasında anlamlı ilişkiler bulunmakta; işten zevk alma ile eğitim düzeyi, işletmede çalışılan kademe, sektörde ve işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Araştırmada özellikle eğitim düzeyi yüksek olan iş görenlerin hem işe güdülenme hislerinin hem de işten zevk alma hislerinin yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda eğitilmiş insanların yaptıkları işi sevdiğileri ve değer verdikleri ifade edilebilir. Yapılan çeşitli çalışmalarda işkolikliğin özellikle eğitim düzeyi yüksek olan insanlarda görüldüğü bildirilmiştir. Eğitim düzeyleri yükseldikçe işkoliklik düzeylerinin artması yaptıkları işi daha iyi yapmak istemeleriyle bağdaştırılabilir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek birey mesleğine, kariyerine ve örgütüne daha bağlı olacağından belli bir süreç sonunda potansiyel işkolik adayı haline gelebilecektir. İlgili yazın incelendiğinde çıkan sonuçlara bağlı olarak işkolikliğin eğitim düzeyi ile pozitif ilişkili olduğu doğrulanabilir. Çünkü örgütler, eğitim seviyesi yüksek olan iş görenleri örgüt içinde tutmaya çalışmakta bu nedenle de çalışanına daha fazla çalışması için her türlü teşviği yapmaktadır. Eğitilmiş iş gören de çalışmalarının karşılığında mükafatlandırıldığını görerek daha fazla çalışmaya yönelmekte ve sonuçta işkolik olmaktadır.

İşletmede çalışılan kademenin işkoliklikle ilişkili olduğu sonucu doğrultusunda daha önce yapılan araştırmaların literatürleri ve sonuçları incelenmiş; çalışılan kademenin işkolikliğı pozitif etkileyebileceği ve kıdem olarak ilerlemenin işkolikliğı tetikleyebileceği tespit edilmiştir. Ayrıca işkolikliğin yüksek kazanç ve yüksek statü potansiyeline sahip olan meslekler için daha geçerli olduğunu belirten araştırmalara da rastlanmaktadır. Bu doğrultuda işletmede çalışılan kademe yükseldikçe işkoliklik düzeyinin artacağını söylemek mümkündür.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre sektörde ve işletmede çalışma süreleri artan iş görenlerin de birer işkoliğe dönüştüğü söylenebilir. Özellikle kariyer yönetiminin günümüz örgütlerinde önem kazanmasıyla birlikte örgütün tepesine tırmanmak için ve konaklama işletmelerindeki sınırlı kariyer olanakları nedeniyle iş

görenler daha çok çalışmaya teşvik edilmekte ve sonuç olarak işkolik iş gören sayısı artmaktadır. İlgili yazında çalışanların kendilerine sunulan kariyer gelişimi fırsatlarını elde edebilmek için işkolik davranışlar sergileyebileceği ve ayrıca kariyer basamakları tırmanıldıkça işkolikliğin artacağı savunulmaktadır.

Konaklama işletmelerinde müşteri ile direkt iletişim ve etkileşim içinde bulunulan bölümlerdeki iş görenlerin müşterileri karşılamada, ağırlamada, istek ve şikayetleri ile ilgilenmede doğru yaklaşım ve davranış sergilemeleri gerekmektedir. Bu nedenle özellikle müşteriyle birebir iletişim halinde bulunulan ön büro ve yiyecek-içecek departmanı çalışanlarının müşteriye nasıl davranacağı konusunda bilgi sahibi olması ve müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek ölçüde hizmet vermeye yatkın olması gerekmektedir. Ancak analizler sonrası elde edilen sonuçlara bakıldığında yalnızca işe güdülenme hissi boyutuyla güvenlik, teknik servis ve muhasebe departmanları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durumda müşteriyle aynı ortamda çalışan iş görenlerin aksine müşteriden uzak ve konaklama işletmesi ile ilgili farklı işlerle ilgilenen kişilerin daha işkolik olduğunu ifade etmek mümkündür.

Yabancı yazının detaylı incelenmesi neticesinde cinsiyetin işkoliklikle ilişkili olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Araştırmacıların bir kısmı erkeklerin, bir kısmı da kadınların daha işkolik olduklarını ileri sürmektedirler. Anket genel itibariyle çoğunluklu olarak erkeklerin kadınlara oranla daha fazla işkoliklik eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Bunun sebebi ise kadınların yoğun iş ortamı ve aşırı iş yükü haricinde ev işleriyle de ilgilenmesi ve bu yüzden de işten zevk alma oranlarının düşük olmasıyla ilişkilendirilebilir. Araştırmada işkoliklik ile cinsiyet arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan analiz sonuçlarında ilgili yazında olduğunun aksine herhangi bir ilişki veya farklılığa rastlanmamıştır.

Yapılan yazın incelenmesinde işkolikliğin medeni durum ile ilişkilendirildiği araştırmalar da mevcuttur. Araştırmacılara göre bekarlar, evlilere oranla daha fazla işkoliklik eğiliminde bulunmakta ve çalışmaya daha fazla bağlanmaktadır. Ancak bazı araştırmalar ise evli ve eşyle mutlu olmayan kişilerin işlerine daha fazla yoğunlaştığı ve bu nedenle işkolik olduğu üzerinde fikir birliği etmişlerdir. Araştırmalarda evli ve boşanmış yöneticilerin işkolik davranışlarına benzer davranışlar sergilediği tespit edilmiştir. Araştırmada işkoliklik ile medeni durum arasında herhangi



bir ilişki veya anlamlılık olup olmadığı incelenmiş ve sonuç olarak bir ilişki veya farklılığa rastlanmamıştır.

Hizmet odaklılık ölçeğinin demografik özelliklerden herhangi biriyle ilişkisinin olup olmadığını belirlemek üzere korelasyon analizi yapılmış ve her iki boyutunda eğitim düzeyiyle olumlu ve anlamlı bir ilişkisi olduğu saptanmıştır. İş görenlerin eğitim düzeylerinin artması, yaşamlarını ya da yapacakları işin kalitesini olumlu anlamda etkilemektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar eğitilmiş personelin işinden tatmin olduğunu, arkadaşlık ve takım ruhu duygusunu geliştirdiğini ve iş arkadaşlarıyla daha fazla iş birliği içinde olduğunu belirtmektedir. Ayrıca eğitilmiş hizmet personelinin daha kalifiye ve becerikli olduğu, işle ilgili deneyim ve bilgilerinin arttığı ve bunları iş arkadaşlarıyla paylaştığı, inisiyatif aldıkları ve doğru kararlar verip doğru seçimler yaptıkları da ifade edilmektedir. Bu nedenle eğitim düzeyi yüksek olan iş gören müşterinin kendisinden ne beklediğini bilerek buna göre hareket edecek ve hizmet odaklı bireyler haline geleceklerdir. Yapılan analiz sonuçlarında hizmet odaklılığın alt boyutu olan gereksinimleri karşılama yeteneği ile işletmede çalışılan kademe arasında da olumlu ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durumda hem eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin üst kademelerde çalıştıklarını hem de çalışılan kademe yükseldikçe hizmet içi eğitim programlarının artırılması gerektiği sonucu oluşmaktadır.

Müşterilerin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılamak durumunda olan iş görenler, işkolik olurlarsa ne müşterilerin satın alma kararlarında yardımcı olabilecek ne de kaliteli bir müşteri-iş gören ilişkisi yaşatabilecektir. Sonuç olarak örgütlerde hem hizmet kalitesinde hem de müşteri tatmininde önemli olumsuz etkiler gözlenecektir. Örgütlerin bu noktalara kadar gelmemeleri için bir takım önlemler alınmalı ve çalışanların işkolik olmaları engellenmelidir.

Yapılan yazın taraması sonucunda ve araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda bazı önerilerde bulunmak mümkündür:

- Bir örgütte çalışan iş görenlerin işkolik olmalarının en önemli nedeni yöneticilerin iş görenlerine olan yaklaşımlarıdır. Özellikle işe yeni personel alımlarında aşırı çalışmaya meyilli kişilerin işe kabul edilmesi, işkolikliğin yönetici tarafından takdir ve teşvik edilmesi iş görenlerin işkolik olmalarına neden olmaktadır. Yani iş görenleri zamanla işkolik bireyler haline getiren

yöneticilerin iş anlamında gerektiğinden fazla beklentiye girmemesi gerekmektedir. Bu yüzden yöneticilerin örgütlerinde işkolikliği ödüllendirmek yerine sağlıklı çalışmayı benimsetmeleri gerekmektedir.

- Her işi belli bir standarda göre gerçekleştiren konaklama işletmeleri, iş görenlerinin işe kabul sürecinden sonra oryantasyon eğitimini başlatması gerekmektedir. Bu eğitim aracılığıyla her bir iş gören iş tanımları hakkında bilgi sahibi olabilecek ve yapması gereken işin dışında ekstra bir iş yapmayacak, sonuç olarak bir işkolik adayı olmayacaktır.
- Toplumda işkolikliğin olumlu olduğuna dair fikir birliği yapılan yargıların yanlış olduğu kabul edilmeli, işkolikliğin başlangıçta her ne kadar örgüt yararına bir davranış olduğu sanılsa da ilerleyen süreçlerde yıkıcı olumsuz etkilere neden olduğu tüm örgütte yaygınlaştırılmalıdır. İşkolikliğin olumlu olduğuna ilişkin genel kanaatle mücadele edilmeli bunun için de makro düzeyde toplum, mikro düzeyde de örgüt çalışanları bilgilendirilmeli ve bilinçlendirilmelidir.
- İzin günlerinde sıkılan, boş zamanlarında hep iş ile ilgili faaliyetleri düşünen iş görenlerin örgütten ve işten bir süreliğine uzaklaştırılması ve psikolojik olarak kendini yenilemesi için işkoliklerin tatile çıkmaları teşvik edilmelidir. Ayrıca mükemmeliyetçi bir kişilik yapısına sahip olan iş gören başkalarının yaptığı işleri beğenmeyeceğinden dolayı yöneticilerin o iş görenin olmadığı durumlarda işlerin yürüdüğünü işkolik çalışanlara ispatlamaları gerekmektedir.
- Gece gündüz demeden çalışan ve mesai saatleri dışındaki zamanını da iş yerlerinde geçiren iş görenlere zaman yönetimi konusunda eğitim verilmesi ve kişinin çalışma zamanını planlayarak daha az ve daha verimli çalışması sağlanmalıdır. Zamanını verimli bir şekilde kullanan çalışan aile ve arkadaşlarına da zaman ayırabileceği için psikolojik olarak kendini kötü hissetmeyecek ve işletmedeki performansında bir düşüş yaşanmayacaktır.
- İşletmelerde her dört çalışandan birinin işkolik olduğu araştırmalarla kanıtlanmış bir gerçektir. Ancak aşırı ve kompulsif bir şekilde çalışan iş görenlerin işkolik oldukları kabul etmemeleri, onları tedavi sürelerini zorlaştıracaktır. Bu nedenle öncelikli olarak işkolik olan iş görenin ortada bir problem olduğunu fark etmesi ve yardıma ihtiyaç duyduğunu kabul etmesi olmalıdır. İşkolik olduğunu kabul eden ve bu durumu düzeltmek isteyen iş görene kişisel danışmanlık hizmeti

sunularak bu hastalıktan kurtulması sağlanabilir. İlgili yazından yapılan araştırmalarda işkolikliğin ancak yeni duyguların keşfiyle veya farklı uğraşlarla ilgilenilmesiyle tedavi edileceği ileri sürülmektedir. Bu nedenle hem örgütlerin hem de işkolik çalışanların ailelerinin desteği oldukça önemlidir.

Örgütlerde işkolikliğin önüne geçilmesiyle birlikte hem bireysel düzeyde hem de örgütsel düzeyde hizmet odaklılık sağlanacak ve müşteri ihtiyaçları daha kolay anlaşılacak rekabetçi avantaj elde edilebilecektir. Bir örgütün çalışanlarının hem işkolik olmaması hem de hizmet odaklılık düzeylerinin yüksek olması hizmetten daha sık yararlanan, işletmede kalış süresini uzatan ve işletmeyi çevresine olumlu bir şekilde tanıtan müşterilerin sayısında artışlar sağlayacaktır. Bunun içinde özellikle müşteriyle yüz yüze gelen iş görenlerin iyi hizmet sunumu yapmaları gerekmektedir. Yaşamlarının üçte birini iş ortamında geçiren iş görenlerin yaptıkları işe yatkınlıkları ve işten memnuniyetleri oldukça önemlidir. Bu bağlamda, konaklama işletmelerinde müşterilere sunulan hizmetin daha da kaliteli duruma getirilmesine yönelik aşağıdaki öneriler dikkate alınabilir:

- Örgütlerde çalıştırılacak personelin seçiminde kişilik analizleri yapılarak iş gören adaylarının kişilik özellikleri saptanmalı ve yatkın oldukları iş belirlenerek o işe yönlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Personel seçiminde hizmet odaklı personellere öncelik tanınarak o kişilerin müşteriyle birebir iletişim halinde bulunulan departmanlarda çalışması sağlanmalıdır.
- Çalışan personellere ise hizmet odaklılık düzeylerini geliştirici eğitimler verilmelidir. İş yerlerinde koçluk, danışmanlık ve rehberlik gibi iş görenlerin kararlarında onlara yardımcı olabilecek sistemler kurulmalıdır. Bu eğitimlerin işletmelerde standart hale getirilmesiyle birlikte işlerinden tatmin düzeyleri artan iş görenlerin çalışma performanslarında da artış gözlenecek ve hem iş gören tatmini hem de müşteri tatmini yükselmiş olacaktır.
- Özellikle yüz yüze iletişimin zorunlu olduğu konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin müşterilerle iyi iletişim kurması sağlanmalı, iş görenlere her türlü inisiyatif ve gerektiğinde yetki verilmelidir. Ayrıca örgüt ile ilgili konularda iş görenler sürekli bilgilendirilmeli ve önemli konularda kararlara katılımları da sağlanmalıdır.

Sonuç olarak her örgüt, belirlediği hedef ve amaçlara iş görenleri aracılığıyla ulaşmaktadır. Özellikle insanın insana hizmet ettiği ve çift taraflı yoğun iletişimin yaşandığı turizm sektöründe müşteri memnuniyeti ve dolaylı olarak örgütlerin kurulma amaçları olan kar elde etme iş görenler tarafından sağlanacağından konaklama işletmelerinde sorunsuz iş görenlerle çalışmak hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi ve işkolik olmaması için örgütler daha temkinli davranmalıdır.

Bu araştırma bazı sınırlılıklar nedeniyle yalnızca TRA1 bölgesindeki konaklama işletmelerinde yapılmıştır. Gelecek dönemlerde tüm ülkedeki konaklama işletmesi çalışanlarını kapsayan bir araştırma yapılabilir. Bunun yanı sıra sadece turizm sektörü çalışanlarına değil işkoliklik düzeyleri daha yüksek olan gazetecilik, borsacılık, bilgisayar programcılığı gibi meslek çalışanlarının da işkoliklik düzeyleri belirlenebilir. Ayrıca hem işkolikliğin hem de hizmet odaklılığın örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş gören performansı, iş stresi, esenlik, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, iş yerinde yalnızlık, rol çatışması, yaratıcılık, hizmet kalitesi, iş tatmini ve müşteri tatmini konularıyla da ilişkilendirilebileceği araştırmalar yapılabilir.

İşkoliklik ile hizmet odaklılık kavramlarının bir arada değerlendirilmesinin literatüre katkı sağlayacağı, araştırma sonuçlarının konaklama işletmelerinde çalışan yönetici ve iş görenlere ve bu alanda ilerleyen yıllarda çalışma yapacak akademisyenlere kaynak olabileceği düşünülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Adams, T., Bezner, J. ve Steinhardt, M. (1997). "The Conceptualization and Measurement of Perceived Wellness: Integrating Balance Across and Within Dimensions", *American Journal of Health Promotion*, 11(3), 208-218.
- Ajzen, I. ve Fishbein, M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behaviour*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akdağ, F. ve Yüksel, M. (2010). "İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşkoliklik ve Algılanan Stres İlişkisinde Kontrol Odağının Rolü", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 47-55.
- Akesson, M., Skalen, P. ve Edvardsson, B. (2008), "E-Government and Service Orientation: Gaps Between Theory and Practice", *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 74-92.
- Akgeyik, T. (2005). "Müşteri Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi", *İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 853-875.
- Akın U. ve Oğuz E. (2010). "Öğretmenlerin İşkoliklik ve Tükenmişlik Düzeylerinin İlişkisi ve Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(3), 309-327.
- Akın, Ö. ve Erdost-Çolak, H., E. (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Akiş, Y., T. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akoğlan, M. ve Kozak, N. (1995). "Otel İşletmelerinde Personel Kullanım Alanları Üzerine Bazı Gözlemler", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 6(2), 36-39.
- Akpınar, R. (2013). "Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklılık ve Kurumsal İtibar Kavramı: İzmir Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü Analiz Çalışması", *Akademik Bakış Dergisi*, 38, 1-16.

- Akyüz, Z. (2012). *İşkoliklik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Hukukçular ve Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Saha Araştırması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Solakoğlu-Budak, G. (1993). *Personel Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Alge, B., J., Gresham, M., T., Heneman, R., L., Fox, J. ve McMasters, R. (2002). "Measuring Customer Service Orientation Using a Measure of Interpersonal Skills: A Preliminary Test in a Public Service Organization", *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 467-476.
- Allen, N., J. ve Meyer, J., P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63(1), 18-38.
- Altın, Ü. (2009). *Sunulan Hizmetin Özellikleri ile Müşteri Sadakati Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Aksaray İlinde Bulunan Berber ve Kuaför Hizmetlerinden Yararlanan Tüketiciler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Angelo, R., M. ve Vladimir, A., N. (1994). *Managing Human Resources, An Introduction to Hospitality Today*, Michigan: Educational Institute Book.
- Angelo, R., M. ve Vladimir, A., M. (2001). *Hospitality Today: An Introduction*, Michigan: Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Antioco, M., Moengert, R., K., Lindgreen, A. ve Wetzels, M., G., M. (2008). "Organizational Antecedents to and Consequences of Service Business Orientations in Manufacturing Companies", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36 (3), 337-358.
- Anton, J. (1996). *Customer Relationship Management*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). "Downsizing the Federal Government: A Longitudinal Study of Managers' Reactions", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(4): 310-321.

- Asher, S., R. ve Paguette, J., A. (2003). "Loneliness and Peer Relations in Childhood", *Current Directions in Psychological Science*, 12(3), 75-78.
- Asher, S., R., Hymel, S. ve Renshaw, P., D. (1984). "Loneliness in Children", *Child Development*, 55(4), 1456-1464.
- Ashill, N., J., Carruthers, J. ve Krisjanous, J. (2006). "The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Affective and Performance Outcomes: An Empirical Investigation of The New Zealand Public Healthcare Sector", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(4), 271-287.
- Aslan, G. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alma ve Eğitimin Kariyer Yönetimi İle İlişkisi, Bir Şirketin Kariyer Yönetimi Üzerine İnceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atabay, E., S. (2012). *İş-Aile Çatışması ile İş Tatmini İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atak, M. (2005). "Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi", *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 59-67.
- Atılğan, E. (2001). *Hizmet Kalitesi Yönetimi ve Seyahat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, U. ve Kaya, U. (2010). "Yıldırma (Mobbing) ve Kişilik İlişkisi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(2), 51-79.
- Awamleh, N., A., H., K. (1996). "Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: a Field Study", *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.
- Ayan, F. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

- Ayas, N. (2014). *Hizmet Odaklılığın Çalışanların İş Sonuçları ve Örgütsel Performansa Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale: Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A., H. (1988). *Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, Ö. (2006). “EnÜnlüŞkolikler”, Erişim Tarihi: 14.10.2014, <http://embamaltepe.euniversity.org/main.asp?sf=5>,
- Aydoğan, Z., F. (2004). “Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-18.
- Aytaç, S. (2009). “İş Stresi Yönetimi El Kitabı İş Stresi: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi”. Türk-İş-Çaşgem, *Çalışma Hayatında Stres Semineri*, 1-34. Erişim Tarihi: 25.03.2014, <http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>,
- Aytürk, N. (2010). *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aziz, S. ve Tronzo, C., L. (2011). “Exploring the Relationship Between Workaholism Facets and Personality Traits: A Replication in American Workers”, *The Psychological Record*, 61, 269–286.
- Aziz, S., Uhrich, B., Wuensch, K., L. ve Swords, B. (2013). “The Workaholism Analysis Questionnaire: Emphasizing Work-Life Imbalance and Addiction in the Measurement of Workaholism”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, 14, 71-86.
- Babakus E., Ashill N., J. ve Yavaş U. (2009). “The Role of Customer Orientation as a Moderator of the Job Demand-Burnout-Performance Relationship: A Surface-Level Trait Perspective”, *Journal of Retailing*, 85(4), 480-492.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Oerlemans, W. ve Sonnentag, S. (2012). “Workaholism and Daily Recovery: A Day Reconstruction Study of Leisure Activities”, *Journal of Organizational Behavior*, 34, 87-107.



- Bal, E., A. (2008). *Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bal, E., A. (2009). *Gönülçelen Şirketler*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Baptiste, D., A. (1987). "Psychotherapy with Gay/Lesbian Couples and Their Children in "Stepfamilies": A Challenge for Marriage and Family Therapists". *Journal of Homosexuality*, 14, 223–238.
- Barbuto, J., E. ve Wheeler, D., W. (2002). "Becoming a Servant Leader. Do You Have What It Takes?", *NebGuide, Nebraska-Lincoln Extension, Institute of Agriculture and Natural Resources*, G02- 1481-A.
- Bardakçı, S. (2007). *Eğitim Yöneticilerinin İnternet Kullanımına İlişkin Tutumlarının İşkoliklik Eğilimleri Üzerine Etkilerinin Belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bardakçı, S. ve Baloğlu, M. (2012). "İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumlarında Görev Yapan Okul Yöneticilerinin İşkoliklik Eğilimleri", *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 46-57.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Erzurum: Aktif Yayınevi.
- Barling, J. ve Boswell, R. (1995). "Work Performance and The Achievement Striving and Impatience-Irritability Dimensions of Type A Behaviour", *Applied Psychology: An International Review*, 44(2), 143-153.
- Barret, R., L. ve Robinson, B., E. (2000). *Gay Fathers*, San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Barrick, M., R. ve Mount, M., K. (1991). "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Başaran, İ., E. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ., E. (1991). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Gül Yayınevi.
- Başoda, A. (2012). *Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir*

*Uygulama.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Battencourt, L., Gwinner, K., P. ve Meuter, M., L. (2001). "A Comparison of Attitude, Personality and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29-41.
- Baydoun, R., Rose, D. ve Emperado, T. (2001). "Measuring Customer Service Orientation: An Examination of the Validity of the Customer Service Profile", *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 605-620.
- Bayraktaroğlu S., Kutaniş, R., Ö. ve Dosaliyeva, D. (2009). "İşkoliklik ve Örgütsel Bağlılık Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, (ss.553-557), 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, S. ve Mustafayeva, L. (2008). "İşkoliklik ve Örgütsel Verimsizlik", Mahmut Özdevecioğlu ve Himmet Karadal (Ed.). *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, (ss.41-51). Ankara: İlke Yayınevi.
- Becker, G., S. ve Murphy, K., M. (1988). "A Theory of Rational Addiction", *Journal of Political Economy*, 96(4). 675-700.
- Becker, W., S.ve Wellins, R., S. (1990). "Customer Service Perceptions and Reality", *Training and Development Journal*, 44(3), 49-51.
- Bedeian, A. G., Burke, B., G. ve Moffett, R., G. (1988). "Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals", *Journal of Management*, 14, 475-491.
- Beehr, T. (1987). "The Themes of Social-Psychological Stress in Work Organizations: From Roles to Goals". In A.W. Riley & S. J. Zaccaro (Eds), *Occupational Stress and Organizational Effectiveness* (ss. 71-102). New York: Praeger.
- Beek, I. V., Wilmar, Q., H., Schaufeli, B., Taris, T., W. ve Schreurs, B., H., J. (2012). "For Fun, Love or Money: What Drives Workaholic, Engaged and Burned-Out

- Employees at Work?", *Applied Psychology: An International Review*, 61 (1), 30–55.
- Bernardin, H., J. ve Russell, J., E., A. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach*, (2nd ed.), Boston, MA: McGraw-Hill.
- Berry, L., L., Parasuraman, A. ve Zeithaml, V., A. (1994). "Improving service quality in America: Lessons Learned", *Academy of Management Executive*, 8(2), 32-52.
- Bettencourt, L. ve Brown, S. (1997). "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors", *Journal of Retailing*, 73, 39-61.
- Bettencourt, L., A. ve Brown, S., W. (2003). "Role Stressors and Customer-Oriented Boundary-Spanning Behaviors in Service Organizations", *Journal of The Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- Biçer, M. (2005). *Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bitner, M., J. (1990). "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surrounding and Employee Responses", *Journal of Marketing*, 54,69-82.
- Bitner, M., J., Booms, B., H. ve Mohr, L., A. (1994). "Critical Service Encounters: The Employee's View", *Journal of Marketing*, 58, 95-106.
- Bitner, M.J., Booms, B., H. ve Tetreault, M., S. (1990). "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents", *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Blau, G. (2003). "Testing for A Four Dimensional Structure of Occupational Commitment", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 469-488.
- Blau, P., M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: New York Wiley.
- Boella, M.J. (2000). *Human Resource Management in The Hospitality Industry* (7th ed.) Cheltenham: Stanley Thornes.

- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O., A. (2009). “Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bonebright, C., A., Clay, D., L., ve Ankenmann, R., D. (2000). “The Relationship of Workaholism With Work-life Conflict, Life Satisfaction and Purpose in Life”, *Journal of Counseling Psychology*, 47, 469-477.
- Boonlertvanich, K. (2011). “Effect of Customer Perceived Value on Satisfaction and Customer Loyalty in Banking Service: The Moderating Effect of Main-Bank Status”, *International Journal of Business Research*, 11(6), 40-54.
- Booth, R. (1983). “Toward an Understanding of Loneliness”, *National Association of Social Workers*, 23, 116-119.
- Bowen, D., E. ve Schneider, B. (1988). “Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior”, *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
- Bowen, D., E. ve Lawyer, E., E. (1992). “Total Quality-Oriented Human Resources Management”, *Organizational Dynamics*. 20, 29- 41.
- Bowen, D., E. ve Schneider, B. (1985). “Boundary-Spanning Role Employees and The Service Encounter: Some Guidelines for Management and Research” J.A. Czepiel, M.R. Solomon, C.F. Surprenant (Ed.), *The Service Encounter* (ss. 127-147). Lexington, MA: Lexington Press.
- Bowen, D., E., Siehl, C. ve Schneider, B. (1989). “A Framework for Analising Customer Service Orientation in Manufacturing”, *Academy of Management Review*, 14(1), 75-95.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

- Bozkurt, B. (2008). *Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Kütüphane Hizmetlerinde Bir Uygulama: Muğla Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brady, B.R., Vodanovich, S., J. ve Rotunda, R. (2008). "The Impact of Workaholism on Work-Family Conflict, Job Satisfaction and Perception of Leisure Activities", *The Psychologist-Manager Journal*, 11, 241–263.
- Brady, M., K. ve Cronin, J., J. (2001). "Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors", *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.
- Broeck, A., V., D., Schreurs, B., Witte, H., D., Vansteenkiste, M., Germeys, F. ve Schaufeli, W. (2011). "Understanding Workaholics' Motivations: A Self-Determination Perspective", *Applied Psychology: An International Review*, 60(4), 600–621.
- Brooke, P.P., Russell, D., W. ve Price, J., L. (1988). "Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.
- Brown, T. J., Mowen, J., C., Donovan, T., D. ve Licata, J., W. (2012). "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, 39, 110-119.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesislerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Buelens, M. ve Poelmans, S., A., Y. (2004). "Enriching the Spence and Robbin's Typology of Workaholism, Demographic, Motivational and Organizational Correlates", *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 440-458.
- Burke, R., J. (1999). "Workaholism in Organizations: The Role of Personal Beliefs and Fears", *Anxiety Stress and Coping*, 14,1-12.

- Burke, R., J. (1999a). "Workaholism in Organizations, Measurement Validation and Replication". *International Journal of Stress Management*, 6, 45–55.
- Burke, R., J., Burgess, Z. ve Oberklaid, F. (2003). "Predictors the Workaholic Behaviors Among Australian Psychologists", *Career Development International*, 8(6), 301-308.
- Burke, R., J., Koyuncu, M. ve Fiksenbaum, L. (2006). "Workaholism Among Women Managers and Professionals in Banking in Turkey: Possible Antecedents and Consequences", *Equal Oppurtinities International*, 25(4).
- Burke, R., J., Koyuncu, M. ve Fiksenbaum, L. (2008). "Workaholism, Work And Extra-Work Satisfactions and Psychological Well-Being Among Professors in Turkey", *İş,Güç The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(1), 17.09.2015, <http://www.isgucdergi.org/pdf/ronaldmustafa.pdf>
- Burke, R., J., Oberklaid, F. ve Burgess, Z. (2004). "Workaholism Among Australian Women Psychologists: Antecedents and Consequences", *International Journal of Management*, 21, 63–277.
- Burke, R., J. ve Matthiesen, S. (2004). "Workaholism Among Norwegian Journalists: Antecedents and Consequences", *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 20, 301–308.
- Burke, R., J. (2000b). "Workaholism in Organizations: Concepts, Results and Future Research Direction", *International Journal of Management Reviews*, 2, 1-16.
- Burke, R., J. (2001). "Spence and Robbins' Measures of Workaholism Components: Test-Retest Stability", *Psychological Reports*, 88, 882–888.
- Burke, R., J. ve Koksal, H. (2002). "Workaholism Among a Sample of Turkish Managers and Professionals: An Exploratory Study". *Psychological Reports*, 91, 60–68.
- Burke, R., J. (2000). "Workaholism in Organizations: Concepts, Results and Future Research Directions", *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 1-16.
- Bursalıoğlu, Z. (1998). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları.

- Bünyamin, B. ve Yiğit, Y. (2010). “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1). 25-40.
- Cacioppo, J., T. ve Patrick, W. (2008). *Loneliness: Human Nature and The Need for Social Connection*, New York: W.W. Norton & Co.
- Cantarow, E. (1979). “Women Workaholics”, *Mother Jones*, 6, 56.
- Carraher, S. M., Mendoza, J., L., Buckley, M., R., Schoenfeldt, L., F. ve Carraher, C., E. (1998). “Validation of an Instrument to Measure Service-Orientedness”, *Journal of Quality Management*, 3(2), 211-224.
- Carraher, S., Carraher, S., C. ve Whitely, W. (2003) “Global Entrepreneurship, Income and Work Norms: a Seven Country Study”, *Academy of Entrepreneurship Journal*, 9(1), 31-42.
- Carroll, J., J. ve Robinson, B., E. (2000). “Depression and Parentification Among Adults as Related to Paternal Workaholism and Alcoholism”. *The Family Journal*, 8, 33–41.
- Cascio, W., F. (1998). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Boston: McGraw-Hill.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y., H. (2006). “Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chait, H., N., Carraher, S., M. ve Buckley, R., M. (2000). “Measuring Service Orientation with Biodata”, *Journal of Managerial Issues*, 12(1), 109-120.
- Chamberlin C., M. ve Zhang N. (2009). “Workaholism, Health, and Selfacceptance”, *Counseling & Development*, 87(1), 159-69.
- Chamberlin, C. (2001). “Workaholism, Health and Self-Acceptance”, *Dissertation Abstracts International*, 62(4-A), 1332.
- Chandrasekhar, S., F. (2001). “Service Orientation and Persistence at Work: A Study of Corporate Hospital Employees”, *Journal of Management Research*, 1(2), 79-86.
- Chang, E. (1999). “Career Commitment as A Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention”, *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.

- Chang, W., J., A. ve Huang, T., C. (2011). "Customer Orientation as a Mediator of The Influence of Locus of Control on Job Performance", *The Service Industries Journal*, 31(2), 273-285.
- Chase, R., B. (1978). "Where Does The Customer Fit in a Service Operation?", *Harvard Business Review*, 56(6), 137-142.
- Chase, R., B. ve Aquilano, N., J. (1981). *Production and Operations Management*, (3rd Ed.), Richard D. Irwin, Inc, Homewood.
- Chen, Y. (2007). "Modeling and Simulation for and in Service-Orientated Computing Paradigm, Special Issue on Modeling and Simulation for and in Service-Orientated Computing Paradigm", *Simulation Transactions*, 83(1), 3-6.
- Cheng, E., W., L., Li, H. ve Fox, P. (2007). "Job Performance Dimensions for Improving Final Project Outcomes", *Journal of Construction Engineering and Management*, 133, 592-599.
- Cherrington, D., J. (1980). *The Work Ethic: Working Values and Values That Work*, New York: AMACOM.
- Cheung, G., W. ve Rensvold, R., B. (1999). "Testing Factorial Invariance Across Groups: A Reconceptualization and Proposed New Method", *Journal of Management*, 25(1), 1-27.
- Chien, C., C. ve Hung, S., T. (2008). "Goal Orientation, Service Behavior and Service Performance", *Asia Pasific Management Review*, 13(2), 523-529.
- Chih-Ching T. ve Barrows, C., W. (2009). "Service Orientation: Antecedents, Outcomes and Implications for Hospitality Research and Practice", *The Service Industries Journal*, 29(10), 1413-1435.
- Chung, B., G ve Schneider, B. (2002). "Serving Multiple Masters: Role Conflict Experienced by Service Employees", *Journal of Services Marketing*, 16(1), 70-87.
- Church, A., H. (1995). "Linking Leadership Behaviors to Service Performance: Do Managers Make a Difference?", *Managing Service Quality*, 5(6), 26-31.



- Clark, A., M., Lelchook, A., M. ve Taylor, M., L. (2010). "Beyond the Big Five: How Narcissism, Perfectionism and Dispositional Affect Relate to Workaholism", *Personality and Individual Differences*, 48, 786-791.
- Clark, L., A. (1993). *Manual for the Schedule for Nonadaptive and Adaptive Personality (SNAP)*, Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Clark, L., A., Livesley, W., J., Schroeder, J., L. ve Irish, S., L. (1996). "Convergence of Two Systems for Assessing Specific Traits of Personality Disorder", *Psychological Assessment*, 8, 94-303.
- Clark, M. (2002). "The Relationship Between Employees' Perceptions of Organizational Climate and Customer Retention Rates in A Major U.K. Retail Bank", *Journal of Strategic Marketing*, 10(2), 93-113.
- Cloninger, S. (2009). "Conceptual Issues in Personality Psychology", P.J. Corr ve G. Matthews (Ed.), *The Cambridge Handbook of Personality Psychology* (ss 3-26), Cambridge: Cambridge University Press.
- Coelho, F., J., Augusto, M., G. ve Coelho, A., F. ve Sá, P., M. (2010). "Climate Perceptions and the Customer Orientation of Frontline Service Employees", *The Service Industries Journal*, 30(8), 1343-1357.
- Cohen, A. (1999). "The Relation Between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture", *Journal of Vocational Behavior*, 54, 371-391.
- Colarelli, S., M. ve Bishop, R., C. (1990). "Career Commitment: Functions, Correlates and Management", *Group and Organizational Studies*, 15, 158-176.
- Contee-Borders, A., K. (2003), "A Case Study Defining Servant Leadership in The Workplace", *Dissertation Abstracts International*, 63, 3631.
- Cooper, J., A. (1987). "Effects of Cytochalasin and Phalloidin on Actin", *The Journal of Cell Biology*, 105, 1473-1478.
- Coote, L., V. (2000). "An Investigation Into The Antecedents of Service Orientation". A. O'Cass (Ed.), *Visionary Marketing for The 21st Century: Facing the Challenge* (ss. 211-216). ANZMAC 2000, Gold Coast, Queensland.

- Cran, D., J. (1994). "Towards Validation of the Service Orientation Construct", *The Service Industries Journal*, 14(1), 34-44.
- Cross, M., E., Brashear, T., G., Rigdon, E., E. ve Bellenger, D., N. (2007). "Customer Orientation and Salesperson Performance", *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 821-835.
- Cüceloğlu, D. (2004). *İnsan ve Davranışı*, İstanbul: Remzi Kitapevi,
- Çalık, T. ve Ereş, F. (2006). *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çolakoğlu, Ü, ve Kılınç, U., K. (2005). "Seçim", Cengiz Demir (Ed.). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Daft, R., L. (1999). *Management*, The Dryden Press, 57.
- Dalay, G. (2007). *The Relationship Between The Variables of Organizational Trust, Job Engagement, Organizational Commitment and Job Involvement*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dale, A. ve Wooler, S. (1991). "Strategy and Organization for Service". S.W. Brown; E.Gummerson; B.Edwardson, and B.O. Gustavson (Ed.), *Service Quality: Multi Disciplinary and Multinational Perspectives* (ss. 191-204), Lexington, MA: D.C.Hcath/lexington Books.
- Daniel, K. ve Darby, D., N. (1997). "A Dual Perspective of Customer Orientation: a Modification, Extension and Application of The SOCO Scale", *International Journal of Service Industry Management*, 8(2), 131-147.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel davranış* (Çev: Tomris Somay vd.), İstanbul: İstanbul Matbaası.
- Deadrick, D., L. ve Gardner, D., G. (2000). "Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles", *Journal of Quality Management*, 4, 225-241.

- Demirkol, İ. (2006). *Avukatlarda İş Doyumu, Tükenmişlik ve Denetim Odağının Bazı Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, A. ve Erciş, A. (2008). “Kişilik Özellikleri ile Algılanan Risk Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2), ss.301-330.
- DeVellis, R., F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications*, (2.Bs.), Sage:Thousand Oaks.
- Dewilde, T., Dewettinck, K. ve Vos, A., D. (2007). “When Work Becomes an Addiction: an Exploretion of Individual and Antecedents of Workaholism and The Impact on Employee Outcomes”, *Working Paper: Vlerick Leuven Ghent Management School*, 33(15).
- DeYoung, C., G. ve Gray, J., R. (2009). “Personality Neuroscience: Explaining Individual Differences in Affect, Behavior, and Cognition”. P. J. Corr ve G. Matthews (Ed.), *Cambridge Handbook of Personality*, (ss. 323-346). New York: Cambridge University Press.
- Dickinson, A. ve Ineson, E., M. (1993). “The Selection of Quality Operative Staff in The Hotel Sector”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5(1), 16-21.
- Dicle, U. (1982). *Yöneltil Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulaması*, Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43.
- Dienhart, J., R., Gregoire, M., B., Downey, R., G. ve Knight, P., K. (1992). “Service Orientation of Restaurant Employees” *International Journal of Hospitality Management*, 11(4), 331-346.
- Dittmer, P., R. ve Griffin, G., G. (1997). *Dimensions of The Hospitality Industry, An Introduction*, New York: John Wiley & Sons, (2nd ed.).
- Doğan, E. (2002). *Çalışanın İşine Cezbolması: “Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Doğan, T., etin, B ve Sungur, M., Z. (2009). “İş Yaşamında Yalnızlık leği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik alışması”, *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, 271-277.
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık Sektöründe alışanların rgtsel Bağlılık Düzeyleri zerine Bir Araştırma*, (Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Donavan, D., T. (1999). *Antecedents and Consequences of the Contact Employee’s Service Orientation: From Personality Traits to Service Behaviors*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Oklahoma State University.
- Donavan, D., T. ve Hocutt, M., A. (2001). “Customer Evaluation of Service Employee’s Customer Orientation: Extension and Application”, *Journal of Quality Management*, 6,293-306.
- Donavan, D., T., Brown, T., J. ve Mowen, J., C. (2004). “Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Marketing*, 68, 128–146.
- Dosalıyeva, D. (2009). *İşkolikliğin rgtsel Bağlılık zerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dosalıyeva, D. ve Bayraktaroğlu, S. (2012). “İşkoliklik”, Derya Ergun zler (Ed.), *rgtsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Yayıncılık.
- Dougherty, S., E. (1989). “Analysis of a Selected Number of Female Workaholics (Doctoral Dissertation, The George Washington University, 1989)”, *Dissertation Abstracts International*, 50(6), 1642.
- Douglas, J., E. ve Morris R., J. (2006). “Workaholic or Just Hard Worker?”, *Career Development International*, 11(5), 394–417.
- Doyle, P. (2002). *Marketing Management and Strategy*, (3rd Edition), Prentice Hall.
- Dursun, T. ve Kılıç, C. (2011). “Exploring Occupational and Strategic Drivers of Individual Customer Orientation”, *Journal of Business & Economics Research*, 9(5), 55-66.

- Dyne, L., V., Graham, J., G., Dienesch, R., M. (1994). "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Operationalization and Validation", *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Edelwich, J. ve Brodsky. A. (1980). *Burnout: Stages of Disillusionment in the Helping Professions*, New York: Human Sciences Press.
- Edgett, S. ve Parkinson, S. (1993). "Marketing for Service Industries- A Review", *The Service Industries Journal*, 13(3), 24-38.
- Edvarsson, B. (2005). "Service Quality: Beyond Cognitive Assessment", *Managing Service Quality*, 15(2), 127-131.
- Egan, T., M., Yang, B. ve Bartlett, K., R. (2004). "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", *Human Resource Development Quarterly*, 15(3), 279-301.
- Eid, M. ve Randy, L., J. (2008). *The Science of Subjective Well-Being*, ABD: Guilford Press
- Ekinci, Y. ve Dawes, P., L. (2009). "Consumer Perceptions of Frontline Service Employee Personality Traits, Interaction Quality and Consumer Satisfaction", *The Service Industries Journal*, 29(4), 503-521.
- Elovainio, M., Kivimaki, M. ve Helkama, K. (1991). "Organization Justice Evaluations, Job Control and Occupational Strain", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 418-424.
- Emerson, R., M. (1976). "Social Exchange Theory", *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.
- Emhan, A., Mete, M. ve Emhan, A. (2012). "Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarında İşkoliklik ve Obsesyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Dicle Tıp Dergisi*, 39(1), 75-79.
- Erdem, B. ve Kaya, İ. (2013). "Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 35, 135-150.

- Erdemir, E. (2008). “Yönetim ve Örgüt Araştırmalarında Ölçek Kullanımı: Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Örneği”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiri Kitabı*, (ss.397-403), 16-18 Mayıs, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Erdoğan, Ç. (2013). *Sosyal Mübadele Teorisi Kapsamında Otel İşletmeleri Çalışanlarınca Algılanan Toplam Turizm Etkisi İle Turizme Verilen Destek Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Yayınları,
- Erdoğan, T., Ünsar, A., S. ve Süt, N. (2009). “Stresin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 447-461.
- Erdoğu, A., G. (2013). *İşkoliklik ve İş Özel Yaşam Dengesi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Eren, D. (2007). *Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, (14. Baskı).
- Ergin, C. (1992). “Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması”, *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları*, 22-25 Eylül 1992, Ankara: Hacettepe Üniversitesi, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Düzenleme Kurulu ve Türk Psikologlar Derneği Yayını.
- Erkmen, B. (2013). *İşkoliklik ile Esenlik Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ernst, J., M. ve Cacioppo, J., T. (1999). “Lonely Hearts: Psychological Perspectives on Loneliness”, *Applied & Preventive Psychology*, 8, 1-22.
- Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, (13. Baskı).

- Ersoy, S. ve Bayraktaroğlu, S. (2010). “Örgütsel bağlılık”, Derya Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, İstanbul: Ekin Yayın Evi.
- Ersoy-Kart, M. (2005). “Reliability and Validity of The Workaholism Battery (Work-Bat): Turkish Form”, *Social Behavior & Personality*, 33(6), 609–618.
- Eryiğit, S. (2000). “Kariyer Yönetimi”, *Kamu-İş*, 6(1), 1-26.
- Esen, E. (2011). “Çalışanların Örgüte Cezbolması”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(1), 377-390.
- Eser, Z. (2007). *Hizmetlerde Pazarlama İletişimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Eysenck, H., J. (1997). “Addiction, Personality and Motivation”, *Human Psychopharmacology*, 12, 79–87.
- Eysenck, H., J. ve Wilson, G. (1998). *Kişiliğinizi Tanıyın*, (Çev.: Erol Erduran), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Farrell, A., M., Souchon, A., L. ve Geoffrey R. (2001). “Service Encounter Conceptualisation: Employees’ Service Behaviours and Customers’ Service Quality Perceptions”, *Journal of Marketing Management*, 17 (5), 577-593.
- Fassel, D. (1990). *Working Ourselves to Death: The High Costs of Workaholism, The Rewards of Recovery*. San Francisco, CA: Harper Collins.
- Fausz, A., T. (1994). *Factors Related to Supervisory Ratings of Employee’s Customer Service Orientation*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Knoxville University of Tennessee, TN.
- Fletcher, M. (1999). “The Effects of International Communication, Leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation: A South African Perspective”, *Team Performance Management An International Journal*, 5(5), 150-163.
- Flett, G., L. ve Hewitt, P., L. (2002). “Perfectionism and Maladjustment: An Overview of Theoretical, Definitional, and Treatment Issues”. G. L. Flett, ve P. L. Hewitt (Ed.), *Perfectionism: Theory, Research and Treatment*. Washington: American Psychological Association.

- Flowers, C., P. ve Robinson, B. (2002). "A Structural and Discriminant Analysis of The Work Addiction Risk Test", *Educational & Psychological Measurement*, 62, 517-526.
- Forbes, A. (1996). "Loneliness", *British Medical Journal*, 313 (7053), 352-354.
- Franke, G., R. ve Park, J., E. (2006), "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation", *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702.
- Friedman, S., D. ve Label, S. (2003), "The Happy Workaholic: A Role Model for Employees", *Academy of Management Executive*, 17(3), 87-98.
- Frost, R., O. Marten, P., Lahart, C., ve Rosenblate, R. (1990). "The dimensions of perfectionism", *Cognitive Therapy and Research*, 14, 449-468
- Garson, B. (2005). "Work Addiction in The Age of Information Technology: an Analysis", *IIMB Management Review*, 17(1),15-22.
- Gatignon, H. ve Xuereb, J. (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34,77-90.
- Gayle, P. (2006). "Profiles of Workaholism Among High-Tech Managers", *Career Development International*, 11(5), 440-462.
- Gazzoli, G., Hançer, M. ve Park, Y. (2012). "Employee Empowerment and Customer Orientation: Effects on Workers' Attitudes in Restaurant Organizations", *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 13,1-25
- Gefen, D. ve Ridings, C., M. (2002). "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory", *Journal of Management Information Systems*, 19(1), 47-69.
- Genç, A. (2014). *Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- George, J., M. (1991). "State or Trait: Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work", *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307



- Ghapanchi, A., H. ve Aurum, A. (2011). "Antecedents to IT Personnel's Intentions to Leave: A Systematic Literature Review", *The Journal of Systems and Software*, 84, 238-249.
- Gheorghita, N. (2014). "Workaholism: A New Challenge for Organisation Management", *Social and Behavioral Sciences*, 109, 295-300.
- Gideon, Y. (2011). "Workaholism and Marital Estrangement: A Rational-Choice Perspective", *Mathematical Social Sciences*, 61, 104-108.
- Gini, A. (2003). "Working Ourselves to Death: Workaholism, Stress and Fatigue", *Business and Society Review*, 100/101, 45-56.
- Gomez-Mejia, L., R ve Welbourne, T., M. (1988). "Compensation Strategy: An Overview and Future Steps", *Human Resource Planning*, 11(3), 173-189.
- Gonzalez, J., V. ve Garazo, T., G. (2006). "Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contract Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior". *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.
- Gottman, J. ve Silver, N. (1999). *The Seven Principles for Making Marriage Work*, New York: Random House.
- Goulet, L., R. ve Singh, P. (2002). "Career Commitment: A Re-Examination and an Extension", *Journal of Vocational Behaviour*, 61(1), 73-91.
- Gökpınar, G. (2014). *İçsel-Dışsal Denetim Odaklı Beyaz Yakalı Çalışanlarda A ve B Tipi Kişilik Özellikleri İle İş Stresi ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Görker, N. (1998). *Havayolu İşletmelerinde Hizmet Kalitesi ve Türk Hava Yollarında Hizmet Kalitesine Yönelik Uygulamaların Araştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graham, J., W. (1991), "Servant-Leadership in Organizations: Inspirational and Moral", *The Leadership Quarterly*, 2(2),105-119.

- Greenhaus, J., H., Callanan, G., A. ve Godshalh, V., M. (2000), *Career Management*, Fortworth, Harcourt College Publishers.
- Greenleaf, R., K. (1977). *Servant Leadership - A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, www.greenleaf.org
- Griffin, S. (1995). "A Cognitive-Developmental Analysis of Pride, Shame and Embarrassment in Middle Childhood". J. p. Tangney ve K. W. Fischer (Ed.), *Self-Conscious Emotions: The Psychology of Shame, Guilt, Embarrassment and Pride*, (ss. 219-236), New York: Guilford.
- Griffiths, M. (2005). "Workaholism is Still a Useful Construct", *Addiction Research and Theory*, 13, 97-100.
- Groves, J. (1992). *Percieved Service Orientation of Restaurant Employees*, (Unpubliced Doctoral Thesis), ABD: Kansas State University.
- Grönroos, C. (1979). *Service Marketing, A Study of the Marketing Function in Service Firms* (In Swedish with an English summary). Diss. Helsinki and Stockholm: Hanken School of Economics Finland, Marketing Technique Centre and Akademilitteratur.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth*, Singapore: Maxwell Macmillan.
- Grönroos, C. (2000). *Service Marketing and Management: A Customer Realationship Management Approach*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Gumbert, D. ve Boyd, D. (1984). "The Loneliness of The Small Business Owner", *Harvard Bus. Rev.*, 62(6), 33-38.
- Güçlü, N. (2001). "Stres Yönetimi", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 91-109.
- Güler, B., K. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara: Liberte Yayınları.
- Günbeyi, M. ve Gündoğdu, T. (2010). "Polis Teşkilatının İşkolik Çalışanları", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11(1), 56-63.

- Güneşer, A., B. (2007). *The Effect of Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Work Engagement: The Role of Person Supervisor*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2009). *Davranış Bilimleri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürüz D. ve Yaylacı G., Ö. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4. Basım), Capital Media Hizmetleri A.Ş., 109-111.
- Güzel, T. (2005). “Eğitim ve Gelişme”, Cengiz Demir (Ed.), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Haas, R. (1991). “Strategies to Cope With a Cultural Phenomenon, Workaholism”. *Business and Health*, 36(4), 115.
- Halis, M. (2001). “Hizmet İşletmelerinde Global Stratejilerin Geliştirilmesi”, *Dış Ticaret Dergisi*, 6(21), 125-144. (www.foreigntrade.gov.tr).
- Hall, D., T. (1994). *Career Development, The International Library of Management*, Dartmouth: Publishing Comp.
- Hall, D., T. (1996). *The New Protean Career*. San Francisco: Jossey-Bass,
- Hallberg, U., Johansson, G. Schaufeli. W., B. (2007). “Type A Behavior and Work Situation: Associations with Burnout and Work Engagement”. *Scandinavian Journal of Psychology*. 48,135–142.
- Hallowell, R. (1996). “The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty and Profitability: An Empirical Study”, *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.
- Hallowell, R., Schlesinger, L., A. ve Zornitsky, J. (1996). “Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management”, *Human Resource Planning*, 19(2), 20-30.

- Hameed, F., Amjad, S. ve Hameed, A. (2013). "The Relationship Between Workaholism and Personality", *Middle-East Journal of Scientific Research*, 17(7), 898-907.
- Hamermesh, D., S. ve Slemrod, J. (2005). "The Economics of Workaholism: We Should Not Have Worked On This Paper", *Draft Comments Welcome*, s.1-3.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R., K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?", *Journal of Marketing*, 62(4), 30- 45.
- Hancıoğlu, M. T. (2010). *Kamu Hizmet İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyetine Etkisi ve Afyonkarahisar İlinde Bir Uygulama (AFJET)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harpaz, I. ve Snir, R. (2003). "Workaholism: Its Definition and Nature", *Human Relations*, 56(3), 291-319.
- Harrington. L. (1997). "A New Vision", *Internal Auditor*, 54/2, 27
- Harris, E., G., Artis, A., B., Walters, J., H. ve Licata, J., W. (2006). "Role Stressors, Service Worker Job Resourcefulness, And Job Outcomes: An Empirical Analysis", *Journal of Business Research*, 59(4), 407-415.
- Harris, K.J., James, M., Boonthanom, R. (2005), "Perceptions Of Organizational Politics And Cooperation As Moderators Of The Relationship Between Job Strains And Intent To Turnover", *Journal of Managerial Issues*, 17(1), 26-42.
- Hartline M., D. ve Ferrell O., C. (1996). "The Management of Customer Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, 60, 52-70
- Harvey, D. ve Bowin, R., B. (1996). *Human Resources Management, An Experiential Approach*, USA: Prentice Hall.
- Hattie J., A., Myers J., E. ve Sweeney T., J. (2004). "A Factor Structor of Wellness: Theory, Assessment, Analysis, and Practise", *Journal of Counseling and Development*, 82(3), 354-364.

- Haymon, S., W. (1992). *The Relationship of Work Addiction and Depression, Anxiety and Anger in College Males*. (Unpublished Doctoral Dissertation). ABD: Florida State University.
- Hellriegel, D., Slocum J., W. ve Woodman, R., W. (1992). *Organizational Behavior*, West Publishing Company, (Sixth Edition).
- Hemp, P. (2004). *Presenteeism: At Work - But out of it*, Harvard Business Review, 1-10.
- Hennig-Thurau, T. (2004). "Customer Orientation of Service Employees: Its impact on Customer Satisfaction, Commitment and Retention", *International Journal of Service Industry Management*, 15(5), 460-478.
- Hennig-Thurau, T. ve Thurau, C. (2003). "Customer Orientation of Service Employees Toward a Conceptual Framework of a Key Relationships Marketing Construct", *Journal of Relationship Marketing*, 2(1/2), 23-41.
- Heskett, J.L., Jones, T., O., Loveman, G., W., Sasser, W., E. ve Schlesinger, L., L. (1994). "Putting the Service Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Heskett, J., L., Sasser, W., E. ve Schlesinger, L., A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, New York: The Free Press.
- Hewitt, P., L ve Flett, G., L. (1991). "Perfectionism in the Self and Social Contexts: Conceptualization, Assessment and Association with Psychopathology". *J Pers Soc Psychol*, 60(3), 456-470.
- Hill, E. J., Hawkins, J., A., Ferris, M. ve Weitzman, M. (2001). "Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance", *Family Relations*, 50(1), 49-58.
- Hill, P. (1977). "On Goods and Services", *The Review of Income and Wealth*, 23(4), 315-338.
- Hoffman, D. L., Novak, T., P. ve Peralta, M. (1999). "Building Customer Trust Online", *Communications for the ACM*, 42(4), 80-85

- Hoffman, K., D. ve Ingram, T., N. (1991). "Creating Customer-Oriented Employees: The Case in Home Health Care", *Journal of Health Care Marketing*, 11(2), 24-32.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., D. ve Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hogan, J., Hogan, R. ve Busch, C., M. (1984). "How to Measure Service Orientation", *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 167-173.
- Hogan, R. ve Hogan, J. (2001). "Assessing Leadership: A View of The Dark Side", *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.
- Holland, J., L. (1976). "Vocational Preferences", M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand Mc. Nally.
- Holland, J., L. ve Baird, L., L. (1968). "An Interpersonal Competency Scale", *Educational and Psychological Measurement*, 28(2): 503-510.
- Hom, P., W., Caranikas W., F., Prussia, G., E. ve Griffeth, R., W. (1992). "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 78, 890-909.
- Homans, G., C. (1958). "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Homburg, C., Hoyer, W., D ve Fassnacht, M. (2002). "Service Orientation of Aretailer Business Strategy: Dimension, Antecedents and Performanceoutcomes", *Journal of Marketing*, 66 (44), 86-101.
- Homer, J., B. (1985). "Worker Burnout: A Dynamic Model with Implications for Prevention and Control", *System Dynamics Review*, 1(1), 42-62.
- Hsieh, C., H. ve Chu, T., Y. (1992). "Classification of Service Businesses from a Utility Creation Perspective", *The Service Industries Journal*, 12(4), 545-557.
- [http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=gHaTYavQs4gC&oi=fnd&pg=PA3&dq=The+Development+of+a+casual+Model+Of+Voluntary+Turnover+Innovative+Theory+and+Empirical+Research+on+Employee+Turnover&ots=JbE\\_6pgI4](http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=gHaTYavQs4gC&oi=fnd&pg=PA3&dq=The+Development+of+a+casual+Model+Of+Voluntary+Turnover+Innovative+Theory+and+Empirical+Research+on+Employee+Turnover&ots=JbE_6pgI4)

Y&sig=KChbvSXFkgJeCGKEZZ7cyUzZRE&redir\_esc=y#v=onepage&q=The%20Development%20of%20a%20casual%20Model%20Of%20Voluntary%20Turnover%20Innovative%20Theory%20and%20Empirical%20Research%20on%20Employee%20Turnover&f=false

- Hughes, C. ve Thomas, T. (2006) “Adapting The Career Development Inventory Australia For Cross-Culture Research”, *Journal of Vocational Behavior*, 69, 276-288.
- Humphreys, M., A. ve Williams, M., R. (1996). “Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Productattributes on Customer Satisfaction”, *Journal of Personal Selling and SalesManagement*, 16(3), 47-57.
- Hurley, R., F. (1998). “Customer Service Behavior in Retail Settings: A Study of The Effect of Service Provider Personality”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 115-127.
- Igbaria M. ve Greenhaus J., H. (1992). “Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions: A Structural Equation Model”, *Communications of the ACM*, 35(2), 34-49.
- Ineson, E., M. ve Brown, S., H., P. (1992). “The Use of Biodata for Hotel Employee Selection”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(2), 8-12.
- Ishiyama, F., I. ve Kitayama, A (1994). “Overwork and Career-Centered Self-Validation Among the Japanese: Psychosocial Issues and Counseling Implications”, *International Journal for the Advancement of Counselling*, 17, 167-182.
- Izgar, H. (2000). Okul Yöneticilerinin Tükenmişlik Düzeyleri (Burnout) Nedenleri ve Bazı Etken Faktörlere Göre İncelenmesi (Orta Anadolu Örneği). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İçöz, O. (1991). “Turizm Sektörünün Gelişmesinde İnsan Unsurunun Önemi”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(6), 15-18.

- İçöz, O. (2001). *Turizm İşletmelerinde Pazarlama, İlkeler ve Uygulamalar*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- İlkiz, O. ve Hitay, O. (1992). "Türkiye'de Turizm Eğitiminde Sorunlar", *Turizm Eğitimi Konferans-Workshop*, 09 – 11 Aralık, Ankara
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Örgütsel Bağlılık, Yönetimde Yeni Bir Paradigma*. Ankara: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Jellinek, E., M. (1952). "Phases of Alcohol Addiction". *Quarterly Journal of Studies on Alcohol*, 13, 573-684.
- Johnson, J., W. (1996). "Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction", *Personnel Psychology*, 49(4), 831-851.
- Johnstone, A. ve Johnston L. (2005). "The Relationship Between Organizational Climate, Occupational Type and Workaholism", *New Zealand Journal of Psychology*, 34(3), 181-188.
- Jones, C. ve Jowett. V. (1998). *Managing Facilities*. UK: Butterworth Heinemann.
- Jones, E., Busch, P. ve Dacin, P. (2003). "Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business Research*, 56, 323-340
- Jones, F. ve Bright, J. (2001). *Stress Myth, Theory and Research*, London: Pearson Education Limited.
- Joseph, E., E. ve Winston, B., E. (2005). "A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust and Organizational Trust", *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22.
- Joseph, W., B. (1996). "Internal Marketing Builds Service Quality", *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59.
- Judd, R., C. (1964), "The Case for Redefining Services", *Journal of Marketing*, 28(1), 58-59.



- Judge, T. A., Bono J., E., Ilies, R. ve Gerhardt, M., W. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review", *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kahn, R., L., Wolfe, D., M., Quinn, R., P., Snoeck, J., D. ve Rosenthal, R., A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley.
- Kahn, W., A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-734.
- Kamaşak, R. ve Bulutlar, F. (2010). "Kişilik Mesleki Tercih ve Performans İlişkisi Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 119-126.
- Kanai A. ve Wakabayashi, M. (2001). "Workaholism Among Japanese Blue-Collar Employess", *International Journal of Stres Management*, 8(2),129-145.
- Kanai, A., Wakabayashi, M. ve Fling, S. (1996). "Workaholism Among Employees in Japanese Corporations: An Examination Based on The Japanese Version Workaholism Scales", *Japanese Psychological Research*, 38(4), 192- 203.
- Kanbur, A. ve Salihoğlu, G., H. (2014). "Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğın Rolü Üzerine Bir Araştırma", *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 27-58.
- Kanten, S. (2006). *Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Açısından İş Görenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarının Sağlanmasında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Rolü ve Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C. ve Karcıoğlu, F. (2008). "Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasında İlişki", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 25-42.

- Karaca, E. (2008). *Yazılı Metinlerde İçerik Düzenlemenin Öğrenmeye Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaeminoğulları, A., Bozkurt, S. ve Doğan, A. (2013). “İşyerinde Yalnızlık ve İşkolliklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *I. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, (ss. 281-286), 15-16 Kasım 2013, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Karagözoğlu, C. (2005). *Sporda Psikolojik Destek*, İstanbul: Morpa Yayınları.
- Karahan, K. (2000). *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Karakurt, A. (2012). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Konya: Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaömerlioğlu, D., Ç. ve Carlsson, B. (1999). “Manufacturing in Decline? A Matter of Definition”, *Economics of Innovation and New Technology*, 8(3), 175-196.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Kart, M., E. (2005). “Reability and Validity of The Workaholism Battery (Work-Batt): Turkish From”, *Social Behavior and Personality*, 33(6), 609-618.
- Katz, D. ve Kahn, R., L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikoloji*, (Çev.: Halil Can ve Yavuz Bayar). Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaymaz, K., Eroğlu, U. ve Sayılar, Y. (2014). “Effect of Loneliness at Work on the Employees’ Intention to Leave”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 38-53.
- Kayran, M., F. (2013). *Otel İşletmelerinde İnovasyon Odaklı İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kelley, S., W. (1992). “Developing Customer Orientation Among Service Employees”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 27-36.

- Kelley, S., W. ve Hoffman, K., D. (1997). "An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality", *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kellog, D., L. ve Chase, R., B. (1995). "Constructing An Emprically Derived Measure For Customer Contact", *Management Science*, 41, 1734-1749.
- Kemeny, A. (2002). "Driven to Excel: A Portrait of Canada's Workaholics", *Canadian Social Trends*. [Online]: Erişim Tarihi: 17.03.2015, at URL <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2001004/article/6115-eng.pdf>.
- Keser, A. (2004). "Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamındaki Yeri", *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), Sıra:7, No:230.
- Kılıc, C. ve Dursun, T. (2008). "Job-Related Antecedents and Performance Ourcomes of Individual: Level Customer Orientation", *The Business Review*, 10(1), 39-46.
- Kılıç, G. ve Öztürk, Y. (2009). "Kariyer Yönetimi: Beş Yıldızlı Otellerde Uygulama", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- Killinger, B. (1991). *Workaholics: The Respectable Addicts*, New York: Simon and Schuster.
- Kim H., S. ve Yoon C., H. (2004). "Determinants of Subscriber Churn and Customer Loyalty in the Korean Mobile Telephony Market". *Telecommunications Policy*, 28(6), 751-765.
- Kim, H., J. (2011). "Service Orientation, Service Quality, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: Testing a Structural Model", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(6), 619-637.
- Kim, H., J., Shin, K., H. ve Umbreit, W., T. (2007). "Hotel Job Burnout: The Role of Personality Characteristics". *Hospitality Management*, 26, 421-434.
- Kim, H., J. (2000). *Impact of Employee Service Orientation on Service Quality in The Resraurant Business*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kansas: Kansas State University.
- Kim, W. (2009). "Customer's Responses to Customer Orientation of Service Employees in Full-Service Restaurants: A Relational Benefits Perspective", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(3), 153-174.

- Kim, W., G., Leong, J., K. ve Lee, Y., K. (2005). "Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant", *International Hospitality Management*, 24 (2), 171-193.
- Klaft, R., P. ve Kleiner, B., H. (1988). "Understanding Workaholics", *Business*, 33, 37-40.
- Knight, D., K., Kim, H., J. ve Crutsinger, C. (2007). "Examining The Effects of Rolestress on Customer Orientation and Job Performance of Retail Salesperson", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(5), 381-392.
- Knight, P. (2001). "Employability and Assessment", *Skills Plus Project Report– a Paper Prepared for The Fourth Colloquium*, 3rd, October.
- Knox, S. (1998). "Loyalty-Based Segmentation and The Customer Development Process", *European Management Journal*, 16(6), 729–737.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kohli, A., K. ve Jaworski, B., J. (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, 57(3) 53-70.
- Korkmaz, E. (2006). *Otel İşletmelerinin Yiyecek-İçecek Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): Hizmet Kalitesine Yönelik yönetici ve Müşteri Algılamalarının Antalya Örneği ile Değerlendirilmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Korn, E., R., Pratt, G., J. ve Lambrou, P., T. (1987). *Hyper-Performances: The A.I.M. Strategy for Releasing Your Business Potential*. New York: John Wiley.
- Kotler, P. (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, NJ: Prentice- Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Kotler, P. (1999). *Gary Armstrong "Principles of Marketing" Translates Ali Parsaeian*, Tehran: Press Adabestan.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management Millenium*, USA: Prentice-Hall.
- Kotler, P. ve Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*, NJ: Prentice- Hall, Inc. Englewood Cliffs.

- Kotler, P. ve Armstrong, G. (2004). *Principles of Marketing*, (10th ed.), NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kotter, J., P. ve Heskett, J., L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
- Koyuncu, M., Burke, R., J. ve Fiksenbaum, L. (2006). "Work Experience and Satisfaction of Male and Female Professors in Turkey: Signs of Progress?", *Equal Opportunities International*, 25(1), 38-47.
- Kozak, M. (1999). *Otel işletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, N. (2008). *Turizm Pazarlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kraus, L., A., Davis, M., H., Bazzini, D., Church, M. ve Kirchman, C., M. (1993). "Personal and Social Influences on Loneliness: The Mediating Effect of Social Provisions", *Social Psychology Quarterly*, 56 (1), 37-53.
- Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A., ve Schaufeli, W. (2010). "Association Between Workaholism and Sleep Problems Among Hospital Nurses", *Industrial Health*, 48, 864-871.
- Kulaklıkaya, K. (2013). *İşkoliklik, Tükenmişlik Sendromu ve İş Yükü Algısı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuşlivan, S. (1999). "Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi Yönetimi", *Milli Prodüktivite Merkezi Semineri*, 16-17 Kasım, Milli Prodüktivite Merkezi, Nevşehir.
- Kuşlivan, S. (2003). "Employee Attitudes and Behaviors and Their Roles for Tourism and Hospitality Business", Salih Kuşlivan (Ed.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, (ss. 25-30), New York: Nova Publisher, Inc.
- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2008). "Örgütsel Hizmet Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(2), 177-193.

- Kuşlivan, S. ve Eren, D. (2011). “İşgörenlerin Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığı ve Ölçümü: Bir Literatür Taraması”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 139-153.
- Kuşlivan, S., Kuşlivan, Z., İlhan, İ. ve Buyruk, L. (2010), “The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171- 214.
- Lambe, C., J., Wittmann, C., M. ve Spekman, R., E. (2001). “Socail Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange”, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lambert, E., G. (2006). “I Want to Leave: A Test of A Model of Turnover Intent Among Correctional Staff”, *Applied Psychology in Criminal Justice*, 2(1), 57–83.
- Lanjananda, P. ve Patterson, P., G. (2009). “Determinants of Customer- Oriented Behavior in A Healthcare Context”, *Journal of Service Management*, 20(1), 5-32.
- Lasgaard, M. (2007). “Reliability and Validity of the Danish Version of UCLA Loneliness Scale”, *Personality and Individual Differences*, 42, 1359-1366.
- Lashley, C. (1995). “Towards An Understanding of Employee Empowerment In Hospitality Sevices”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 27-32.
- Laub, J., A. (1999). “Assessing the Serant organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument”, *Dissertation Abstracts International*, 60(2).
- Lee, Y., K., Nam, J., H., Park, D., H. ve Lee, K., A., (2006). “What Factors Influence Customer- Oriented Prosocial Behavior of Customer- Contact Employees?”, *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264.
- Lee, Y., K., Park, D., H. ve Yoo, D., K. (1999). “The Structural Relationships Between Service Orientation, Mediators and Business Performance in Korean Hotel Firms”, *Asia Pasific Jornal of Tourism Research*, 4(1), 59-70.

- Lee-Ross, D. (2000). "Development of The Service Predisposition Instrument", *Journal of Managerial Psychology*, 15(2), 148-157.
- Lee-Ross, D. (2003). "The Questional Relationship: Service Redispositions and Quality Assurance", Salih Kuşluvan (Ed.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, (ss. 262-275), New York: Nova Publisher, Inc.
- Lee-Ross, D. ve Pryce, J. (2005). "A Preliminary Study of Service Predispositions Amongst Hospitality Workers in Australia", *Journal of Management Development*, 24(5), 410-420.
- Leiter, M. (1991). "The Dreams Denied: Professional Burnout and The Constraints of Human Service Organizations", *Canadian Psychology*, 32(4), 547-558.
- Lewis, B., R. ve Entwistle, T., W. (1990). "Managing The Service Encounter: a Focus on The Employee", *International Journal of Services Industry Management*, 1(3), 41-52.
- Lewis, J., M. ve Looney, J., G. (1983). *The Long Struggle: Well-Functioning Workingclass, Black Families*, New York: Brunner/Mazel.
- Liang Y., W. ve Chu C., M. (2009). "Personality Traits and Personal and Organizational Inducements: Antecedents of Workaholism", *Social Behavior and Personality*, 37(5), 645-660.
- Libano, M., D., Llorens, S., Salanova, M. ve Schaufeli, W. (2010). "Validity of a Brief Workaholism Scale", *Psicothema*, 22(1), 143-150.
- Lockwood, A. ve Jones, P. (1989), "Creating Positive Service Encounters", *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(4), 40-50.
- Lovelock, C. (2000). *Services Marketing*, (4th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Lovelock, C., H. (1983). "Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights", *Journal of Marketing*, 47, 9-20.
- Lovelock, C., H. ve Yip, G., S. (1996). "Developing Global Strategies for Service Businessess", *California Management Review*, 38, 64-86.

- Lovelock, H., C. (1992), *Strategies for Managing Capacity Constrained Services, Managing Services*, NJ: Prentice Hall International Editions.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, New York: Mc Graw Hill.
- Lynley, H., W., Mcmillan, L., H., W., O'Driscoll, M., P. ve Brady, E., C. (2004). "The Impact of Workaholism on Personal Relationships", *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(2), 171–186.
- Lynn, M., L., Lytle, R., S. ve Bobek, S. (2000). "Service Orientation in Transitional Markets: Does it Matter?", *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 279-298.
- Lyte, R. S., Hom, P.,W. ve Mokwa, M., P. (1998). "SERV\*OR: A Managerial Measure of Organizational Service Orientation", *Journal of Retailing*, 74(4), 455-489.
- Lytle, R., S ve Timmerman, E. (2003). "Developing an Organizational Service Orientation Among Employees". Salih Kuşluvan (Ed.), *Managing Employee Attitudes And Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry* (ss. 559-576). New York: Nova Publisher.
- Lytle, R., S ve Timmerman, J., E. (2006). "Service Orientation and Performance: An Organizational Perspective", *Journal of Service Marketing*, 20(2), 136- 147.
- Lytle, R., S. (1994). *Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). USA: Arizona State University.
- Macey, H., W., Schneider, B., Karen M., B. ve Young A., S. (2009). *Employee Engagement: Tools For Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, [online], Wiley- Blackwell.
- Machlowitz M. (1980). *Workaholics: Living with Them, Working with Them*, MA: Addison-Wesley.
- Machlowitz, M., M. (1978). *Determining The Effects of Workaholism*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). New Haven: Yale University.
- Macintosh, G. (2007). "Customer Orientation, Relationships Quality and Relational Benefits to the Firm", *Journal of Services Marketing*, 21(3), 150-159.



- Marlatt, G., A. ve VandenBos, G., R. (1997). *Addictive Behaviors: Reading on Etiology, Prevention and Treatment*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Martin, C., A. (2001). *Customer Orientation Selling: An Empirical Examination of Organizational and Individual Antecedents and Performance Outcomes*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Memphis: The University of Memphis.
- Maslach, C. ve Leiter, P., M. (1997), *The Truth About Burnout*, San Francisco: JosseyBass.
- Maslach, C. (1986). "Stress, Burnout and Workaholism", iR.R. Killberg, P.E. Nathan and R.W. Thoreson (Ed.), *Professionals in Distress: Issues, Syndromes and Solutions in Psychology*, Washington, DC: American Psychological Association.
- Mathis, R., L. ve Jackson, J., H. (1991). *Personnel/Human Resource Management*. St. Paul, Minn: West Publishing Company.
- Mathis, R., L. ve Jackson, J., H. (2000). *Human Resource Management*. (9th ed.), Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- Matuska, K., M. (2010). "Workaholism, Life Balance and Well-Being: A Comparative Analysis" *Journal of Occupational Science*, 17(2), 104-111.
- Mayers, D., G. (1993). *The Pursuit of Happiness*, New York: Avon Books.
- Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A. ve Schiffinger, M. (2004). "Careers and Human Resource Management- A European Perspective", *Human Resource Management Review*, 14 (4), 473-498.
- Mbah S., E. ve Ikemefuna, C., Y. (2012). "Job Satisfaction and Employees Turnover Intentions in Total Nigeria Plc in Lagos State", *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(14), 275-287.
- McBride, A. (1988). *The Development of a Service Orientation Employee Selection Instrument*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Texas: Texas A & M University.

- McDougall, H., G. ve Levesque, T. (2000). "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value Into Equation", *Journal of Service Marketing*, 14(5), 392-410.
- Mckay, J. (2004). "Workaholism: Praised or the Plague of School Administrators?", *A Journal of Scholarship & Practice*, 1(2), 6-10.
- McMillan, L., H., W. ve O'Driscoll, M., P. (2004). "Workaholism and Health: Implications for Organizations", *Journal of Organizational Change Management*, 17, 509-519.
- McMillan, L., H., W., O'Driscoll, M., P., Marsh, N., V. ve Brady, E., C. (2001). "Understanding Workaholism: Data Synthesis, Theoretical Critique and Future Design Strategies", *International Journal of Stress Management*, 8(2).
- McMillan, L., H., W., O'Driscoll, M., P. ve Burke, R., J. (2003), "Workaholism: a Review of Theory, Research and Future Directions", C.L. Cooper ve I.T. Robertson (Ed.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: Wiley.
- McMillan, L., H., W., Brady, E., C., O'Driscoll, M., P. ve Marsh, N., V. (2001). "Understanding Workaholism: Data Synthesis, Theoretical Critique, and Future Design Strategies", *International Journal of Stress Management*, 8(2), 69-91.
- McMillan, L., H., W., O'Driscoll, M., P. ve Brady, E., C. (2004). "The Impact of Workaholism on Personal Relationships", *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(2), 171- 186.
- Melley, A., H., Oltmanns, T., F. ve Turkheimer, E. (2002). "The Schedule for Nonadaptive and adaptive Personality (SNAP) Temporal Stability and Predictive Validity of the Diagnostic Scales", *Assessment*, 9(2), 181.
- Memnun, S. (2006). *Algılanan Esenlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması ve Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Esenlik Algıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Metin, Ü., B. (2010). *The Antecedents and Consequences of Burnout Work Engagement and Workaholism*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Meyer, J. ve Allen, N. (1997). *Commitment in The Workplace, Theory, Research and Application, (Advanced Topics in Organizational Behavior)*, London: SAGE Publications.
- Minirth, F., Meier, P., Wichern, F., Brewer, B. ve Skipper, S. (1981). *The Workaholic and His Family: An Inside Look*. Grand Rapids, MI: Baker Book House.
- Mirza, C., S. (2012). *Positive and Negative Workaholism*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Teksas: University of Houston.
- Mitchell, G. ve Cronson, H. (1987). "The Celebrity Family: A Clinical Perspective", *American Journal of Family Therapy*, 15, 235–240.
- Mobley H., W. (1982). "Some Unanswered Questions In Turnover and Withdrawal Research", *The Academy of Management Review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W., H. (1977). "Intermediate Linkages in The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Mobley, W., H., Horner, S., O. ve Hollingsworth, A., T. (1978). "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover", *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*, London: Sage publications.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor*, Çeviren: Gündüz Bulut. İstanbul: MESS Yayınları.
- Mosier, S., K. (1983). *Workaholics: An Analysis of Their Stress, Success and Priorities*". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). USA, Austin: University of Texas.
- Mount, M., K., Barrick, M. R. ve Stewart, G. L. (1998). "Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions". *Human Performance*, 11, 145-165.
- Mowday, R., T., Porter, L., W. ve Steers, R., M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press Inc.

- Mowen, J., C. ve Spears, N. (1999). "A Hierarchical Model Approach to Understanding Compulsive Buying Among College Students", *Journal of Consumer Psychology*, 8(4), 407-30.
- Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mudrack, E., P. ve Naughton, T. (2001). "The Assessment of Workaholism as Behavioral Tendencies: Scale Development and Preliminary Empirical Testing", *International Journal of Stress Management*, 8(2), 93-111.
- Mudrack, P., E. (2004). "Job Involvement, Obsessive-Compulsive Personality Traits and Workaholic Behavioral Tendencies", *Journal of Organizational Change Management*, 17, 490–508.
- Mullins, L., J. (1995). *Hospitality Management A Human Resources Approach*, London: Pitman Publishing.
- Müller, W. ve Schotter, A. (2010). "Workaholics and Dropouts in Organizations", *Journal of the European Economic Association*, 8(4), 717–743.
- Nagy, S. ve Davis L., G. (1985) "Burnout: A Comparative Analysis of Personality and Environmental Variables", *Psychological Reports*, 57, 1319.
- Naktiyok, A. ve Karabey C., N. (2005). "İşkoliklik ve Tükenmişlik Sendromu, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*", 19(1), 179-198.
- Naughton, T., J. (1987). "A Conceptual View of Workaholism and Implications for Career Counseling and Research", *Career Development Quarterly*, 14, 180–187.
- Navarette, S. (1998). "An Empirical Study of Adult Children of Workaholics: Psychological Functioning and Intergenerational Transmission". (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Santa Barbara, CA: California Graduate Institute.
- Neumann, W., L. (1996). *Social Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*, Boston: Allyn and Bacon.
- Newman J., E. (1974). "Predicting Absenteeism and Turnover: A Field of Fishbein's Model and Traditional Job Attitude Measures", *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 610-615.

- Ng, T., W., H., Sorensen, K., L. ve Feldman, D., C. (2007). "Dimensions, Antecedents and Consequences of Workaholism: A Conceptual Integration and Extension", *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111–136.
- Nicoulaud, B. (1989). "Problems and Strategies in The International Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, 23(6), 55-66.
- Nixon, S. (2002). "Three Types of Workaholic? Like We're not Busy Enough", *Workplace Reporter*, 16.
- Noe, R., A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2003). *Human Resource Management*, Boston: McGraw-Hill.
- Norman, W., T. (1963). "Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated Factor Structure in Peer Nomination Personality Ratings", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Northcraft, G., B. ve Neale, M., A. (1990). *Organizational Behavior Management Challenge*, USA: The Dryden Press.
- Nurmi, J. ve Katariina, S. (1997). "Social Strategies and Loneliness: A Prospective Study", *Personality and Individual Differences*, 23(2), 205-215.
- O'Hara, B., S., Boles, J., S. ve Johnston, M., W. (1991). "The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(1), 61-67.
- Oates, W., E. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction*, New York: World Publishing.
- Oates, W., E. (1968). "On Being a Workaholic (a Serious Jest)", *Pastoral Psychology*, 19, 16-20.
- O'Connor, S., J. ve Shewchuk, R., M. (1995). "Service Quality Revisited: Striving for a New Orientation", *Hospital and Health Services Administration*, 40(4), 535-552.
- Oğuz, D. (2010). "Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemiyle Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama". (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Oğuz, E. ve Akın, U. (2008). “Öğretmenlerin İşkoliklik Düzeyleri ile Evlilik Uyumluluğu Arasındaki İlişki”, *International Conference on Educational Sciences*. 23-25.06.2008, Noth Cyprus: Eastern Mediterranean University.
- Okpara, J., O. (2004). “Job Satisfaction and Organizational Commitment: Are There Differences Between American and Nigerian Managers Employed in the US MNCs in Nigeria?”, *Academy of Business & Administrative Sciences*, Switzerland: Briarcliffe College,
- Oral, S., Olgun, Ç. ve Aktaş, G. (1994). “Turizm Bilincinin Oluşturulmasında Yaygın Eğitimin Yeri ve Önemi”, *1.Turizm Sempozyumu*, 17-18 Kasım, Ankara.
- Organ, D., W. ve Lingl, A. (1995). “Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.
- Organ, D., W. ve Ryan, K. (1995). “A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Ödemiş, S., N. (2011). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşılığı Davranışlar Üzerine Etkileri Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğüt, A. ve Kocabacak, A. (2013). *Doğru İşe Doğru İnsan, İnsan Kaynakları ve Kişilik Tipolojileri*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ölçer, F. (2005). “İşkoliklik Üzerine Bir Araştırma”, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9, 122-144.
- Özcan, E., D. ve Behram, N., K. (2013). “A Tipi Kişilik Özelliklerinin İşkoliklik Eğilimi Üzerine Etkisi: Başarı İçin Çabalama ve Tahammülsüzlük/Asabiyet Boyutları Açısından Bir Değerlendirme”, *The Sakarya Journal of Economics*, 4, 85-110.
- Özcan, S. (2011). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özer, P., S. ve Özdemir, P., Ö. (2007). "Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı ve Özellikleri", Ş. Gümüšoğlu, İ. Pınar, P. Akan ve A. Akbaba, (Ed.), *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar*, ss. 2-28, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özer, S. (1997). *Hizmetlerde Kalite, Banka Hizmetlerinde Kalite Üzerine Bir Tüketici Araştırması*.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgener, Ş. (1997). *Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (1998). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2014). "Schaufeli ve Bakker Tarafından Geliştirilmiş Olan İşe Angaje Olma Ölçeğinin Türkçe'de Güvenilirlik ve Geçerliliğinin Analizi", *İkinci Örgütsel Davranış Kongresi*, (ss.867-880), 7-8 Kasım, Kayseri.
- Özler, D., E. (2012). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özmen, G. (2011). *Presentizm ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Tekstil Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özsoy, O. (2002). *Geleceğin Meslekleri*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Öztürk, S., A. (2005). *Hizmet Pazarlaması*, İstanbul: Ekin Kitapevi.
- Öztürk, S., A. (2007). *Hizmet Pazarlaması*, Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Palmer, A. (2005). *Principles of Services Marketing*, England: McGraw- Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., A. ve Berry, L., L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*. 49(3), 41-50.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V., A. ve Berry, L., L. (1988). "SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). London: Regent University.
- Peccei, R. ve Partice R. (1997). "The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service: Evidence from The UK", *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86.
- Peccei, R. ve Rosenthal, P. (2001). "Delivering Customer-Oriented Behaviour Through Empowerment: An Empirical Test of HRM Assumptions", *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-57.
- Peplau, H., E. (1955). "Loneliness", *The American Journal of Nursing*, 55(12), 1476-1481.
- Peplau, L., A. ve Perlman, D. (1984). "Loneliness Research: A Survey of Empirical Findings", L., A. Peplau, S., E. Goldston (Ed.), *Preventing the Harmful Consequences of Severe and Persistent Loneliness*, (ss. 13-47), Rockville Maryland: National Inst. of Mental Health.
- Periatt, J. A., Chakrabarty, S. ve Lemay, S. A. (2007). "Using Personality Traits to Select Customer-Oriented Logistics Personnel", *Transportation Journal*, 46(1). 22-37.
- Pettrillose, M., J. (1995). *An Empirical Analysis of Service Orientation and Its Impact on Employee Job Performance in Upscale Hotels*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). USA: Kansas State University.
- Pietropinto, A. (1986). "The Workaholic Spouse", *Medical Aspects of Human Sexuality*, 20, 89-96.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S., B., Paine, J., B. ve Bachrach, D., G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26(3). 513-563.



- Polat, M. ve Meydan, C., H. (2010). "Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1). 145-172.
- Ponzetti, J., J. (1990). "Loneliness Among College Students", *Family Relations*, 39(3), 336-340.
- Porter, G. (1996). "Organizational Impact of Workaholism: Suggestions for Researching The Negative Outcomes of Excessive Work" *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 70-84.
- Porter, G. (1998). "Can You Trust a Workaholic? How Work Addiction Erodes Trust Throughout The Organization", *Journal of Contemporary Business Issues*, 6, 48-57.
- Porter, G. (2001). "Workaholic Tendencies and The High Potential for Stres Among Co-workers", *International Journal of Stres Management*, 8(2), 147-164.
- Price, J., L. (2004). "The Development of a Casual Model of Voluntary Turnover Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover", *A Volume in Research in Human Resource Management*, Erişim Tarihi: 28.10.2014
- Punch, K., F. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Rathmell, J. (1974). *Marketing in the Services Sector*, Cambridge, MA: Winthrop.
- Reichers, A., E. ve Schneider, B. (1990). "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, (ss. 5-39), San Francisco: Jossey-Bass.
- Ripley, R., E. ve Ripley, M., J. (1992). "Empowerment, The Cornerstone of Quality: Empowering Management in Innovative Organizations in 1990's", *Management Decision*, 30(4), 20-43.
- Robbinson B., E. ve Kelley, L. (1999). "School Age Workaholic Children: Type A Behaviors, Self-Esteem, Anxietyand Locus of Control", *Early Child Development and Care*, 158(1), 43-50.

- Roberts, D., R. ve Davenport, T., O. (2002). "Job Engagement: Why It's Important and How to Improve It", *Employee Relations Today*, 30, 21-29.
- Robinson, B., E. (1996). "The Psychosocial and Familial Dimensions of Work Addiction: Preliminary Perspectives and Hypotheses", *Journal of Counseling and Development*, 74, 447-452.
- Robinson, B., E. (1998). *Chained to The Desk: A Guidebook for Workaholics, Their Partners, and Children and The Clinicians Who Treat Them*, New York: New York University Press.
- Robinson, B., E. (1998a). *Chained to The Desk: A Guidebook for Workaholics, Their Partners and Children and The Clinicians Who Treat Them*. New York: New York University Press.
- Robinson, B., E. (1998b). "Spouses of Workaholics: Implications for Psychotherapy", *Psychotherapy*, 35, 260-268.
- Robinson, B., E. (1998c). "The Workaholic Family: A Clinical Perspective", *American Journal of Family Therapy*, 26, 63-73.
- Robinson, B., E. (2000a). "A Typology of Workaholics With Implications for Counselors", *Journal of Addictions and Offender Counseling*, 21(1), <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=2&hid=115&sid=f2430d14-ff8e-41b59d8c0d501cadf548%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtG12ZQ%3d%3d#db=f5h&AN=3688694> (11.12.2014).
- Robinson, B., E. (2000a). "Workaholism: Bridging the Gap Between Workplace, Socio-Cultural and Family Research", *Journal of Employment Counseling*, 37(1), 31-47.
- Robinson, B., E. (2000b). "Chained to The Desk: Work may be The Great Unexamined Therapy Issue of Our Time", *Family Therapy Networker*, 24, 26-37.
- Robinson, B., E. (2000b). *Ben İşkolik Değilim, Bence Öylesin*, Çeviren: Yanıl Betül, İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.

- Robinson, B., E. ve Chase, N. (2001). *High-Performing Families: Causes, Consequences and Clinical Solutions*, Washington, DC: American Counseling Association.
- Robinson, B., E. ve Kelley, L. (1998). "Adult Children of Workaholics: Self-Concept, Locus of Control, Anxiety and Depression", *American Journal of Family Therapy*, 26. 223–238.
- Robinson, B., E. ve Post, P. (1995). "Work Addiction as a Function of Family of Origin and Its Influence on Current Family Functioning", *The Family Journal*, 3, 200-206.
- Robinson, B., E. ve Post, P. (1997). "Risk of Addiction to Work and Family Functioning", *Psychological Reports*, 81, 91-95.
- Robinson, B., E. ve Rhoden, J., L. (1997). "Psychological Adjustment of Children of Alcoholics", B. E. Robinson ve J. L. Rhoden (Ed.), *Working with Children of Alcoholics: The practitioner's Handbook*, (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Robinson, B., E., Carroll, J., J. ve Flowers, C. (2001). "Marital Estrangement, Positive Affect and Locus of Control Among Spouses of Workaholics and Spouses of Nonworkaholics: A National Study", *American Journal of Family Therapy*, 29, 397-410.
- Robinson, B., E. (2001). "Workaholism and Family Functioning: a Profile of Familial Relationships, Psychological Outcomes and Research Considerations" *Contemporary Family Therapy*, 23(1), 123-135.
- Robinson, L. ve Bucic, T. (2005). "Team Leadership and Learning in Educational Organisations", *ANZMAC 2005 Conference*, 5-7 Aralık 2005, Fremantle, WA.
- Rod, M. ve Ashill, N., J. (2010), "Management Commitment to Service Quality and Service Recovery Performance: a Study of Frontline Employees in Public and Private Hospitals", *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 4(1), 84-103.
- Rohrlich, J. (1980). *Work and Love: The Crucial Balance*, New York: Harmony.

- Rosse, J. G., Miller, H., E. ve Barnes, L., K. (1991). "Combining Personality and Cognitive Ability Predictors for Hiring Service Oriented Employees", *Journal of Business and Psychology*, 5(4), 431-445.
- Rusbelt, C., A. ve Farrell, D., R. (1988). "Impact of Exchange Variables On Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Russo, J., A. ve Waters, L., E. (2006). "Workaholic Work-Type Differences in Work-Family Conflict", *Career Development International*, 11(5), 418-439.
- Rust, R., Stewart, G., Miller, H. ve Pielack, D. (1996). "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach", *International Journal of Service Industry Management*, 7(5), 62-80.
- Sabah, 2004. "Çağın Yeni Bağımlılığı İşkoliklik", 28.03.2004 tarihli Sabah Gazetesi, Kaynak: <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/03/28/gnd109.html>, (Erişim Tarihi 26.09.2014).
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Salajegheh, S., Bahraminejad, Z. ve Salijoug, Z. S. (2013). "Studying the Relationship Between Workaholism and Occupational Burnout among Governmental Organizations of Shiraz", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(6).
- Salanova, M., Del Libano, M., Llorens, S., Schaufeli, W.B. ve Fidalgo, M. (2008). "La Adicción Al Trabajo", [Workaholism]. *Nota Técnica de Prevención*, 759, 22ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Saldamlı, A. (2000). "Otel İşletmelerinde Stres Kaynakları ve Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 288-302.

- Salihoğlu, G., H. (2014). *Çalışanların Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sammons, P. (1994). "Findings From School Effectiveness Research: Some Implications for Improving The Quality of Schools", P. Ribbins and E. Burrige (Ed.), *School Effectiveness*, Swets, Zeitlinger Publishers.
- Samuel, R., J. ve Wilson, L., M. (2007). "Is Presenteeism Hurting Your Workforce?", *Employee Benefit Plan Review*, 61(11), 5-7.
- Sanchez, J., I. ve Fraser, S., L. (1993). *Development and Validation of The Corporate Social Style Inventory: A Measure of Customer Service Skills*, (Report Number 93-108), Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- Sarışık, M. (2008). "Turizm İşletmelerinde Stres Yönetimi", Fevzi Okumuş ve Umut Avcı (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Saura, I., G., Contri, G., B., Taulet, A., C. ve Velazquez, B., M. (2005). "Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services", *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525.
- Saura, I., G., Contri, G., B., Taulet, A., C. vd. (2005). "Relationships Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Services", *International Journal of Service Industry Management*, 16(5), 497-525.
- Savikko, N., Routasalo, P., Tilvis, R., S., Strandberg, T., E. ve Pitlaka, K., H. (2005). "Predictors and Subjective Causes of Loneliness in an Aged Population", *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 41, 223-233.
- Saxe, R. ve Weitz, B., A. (1982). "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Sales People", *Journal of Marketing Research*, 14, 343-351.
- Schabracq, M., J. (2003). "Everyday Well-Being and Stress in Work and Organisations", Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M. & Cooper, C. L. (Ed.), *The Handbook of Work & Health Psychology*, Chichester: John Wiley & Sons, 9-36.

- Schaef, A., W. ve Fassel, D. (1988). *The Addictive Organization*, San Francisco, CA: Harper & Row.
- Schaef, A., W. ve Fassel, D. (2001). "The Addictive Organization", San Francisco, CA: Harper Row, 1988 Aktaran: Ronald J. Burke, Workaholism in Organizations: The Role of Organizational Values, *Personnel Review*, 30(6), 637.
- Schaufeli, W., B. ve Bakker, A., B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: UWES, Preliminary Manual*, The Netherlands: Utrecht University Department of Psychology.
- Schaufeli, W., B., Bakker, A., B. ve Salanova, M. (2006). "The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. A Cross-National Study", *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701–716.
- Schaufeli, W., B., Taris, T., W. ve Van Rhenen, W. (2008). "Workaholism, Burnout and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being?", *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schaufeli, W., B., Bakker, A., B., Heijden, F., M., ve Prins, J., T., (2009). "Workaholism Among Medical Residents: It Is The Combination of Working Excessively and Compulsively That Counts", *International Journal of Stress Management*, 16, 249–272.
- Schaufeli, W., B., Salanova, M., Gonzá'lez-Roma, V. ve Bakker, A. (2002). "The Measurement of Burnout and Engagement: A Confirmatory Factor Analytic Approach", *Journal of Happiness Studies*, 3, 7192.
- Schein, E., H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schlegelmilch, B. ve Vienna, W. (2006). "Service Orientation and It's Impact on Turnover and Profitability: An Exploratory Study" *IFSAM 6. World Cogress*, 28-30.09.2006, Berlin.
- Schmenner R., W. (1986). "How Can Service Businesses Survive and Prosper?", *Sloan Management Review*, 27(3), 21-32.

- Schneider, B. (1980). "The Service Organization: Climate is Crucial", *Organizational Dynamics*, Autumn, 52-65.
- Schneider, B. (1990). "The Climate for Service: An Application of The Climate Construct", B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, (ss.383-412), San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1994). "HRM-A Service Perspective: Towards a Customerfocused HRM", *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 64-76.
- Schneider, B. ve Bowen, D., E. (1995). *Wining the Service Game*, Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B. ve Bowen, D., E. (1993). "The service organization: Human resources management is crucial", *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52.
- Schneider, B., Parkington, J., J. ve Buxton, V., M. (1980). "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Schneider, B. ve Bowen, D., E. (1985). "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension", *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schneider, B., Wheeler, J., K. ve Cox, J., F. (1992). "A Passion for Service: Using Content Analysis to Explicate Service Climate Themes", *Journal of Applied Psychology*, 77, 705-716.
- Scott, K., S., K., S. Moore ve M., P. Miceli. (1997). "An Exploration of The Meaning and Consequences of Workaholism", *Human Relations*, 50(3), 287-314.
- Selye, H. (1997). *The Stress of Life*, London: Teach Yourself Books.
- Seppala, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. ve Schaufeli, W. (2006). "The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence", *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Seyran, D. (2004). *Hizmet Kalitesi*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Shames, G., W. ve Glover, W., G. (1989). *World-Class Service*, ME: Intercultural Press.

- Shariat, H., Taboli, H. ve Saljooghi, S., Z. (2012). "The Relation Between "Workaholism" & "Occupational Stress" A Case Study about "Welfare Organization Personnel" of Kerman, Iran", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 151-168.
- Sharma, J. ve Sharma, P. (2011). "Workaholism and Its Correlates: A Study of Academicians", *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 1(3), 151-160.
- Shimazu, A., Bakker, A., B. ve Demerouti, E. (2009). "How Job Demands Affect The Intimate Partner: a Test of The Spillover-Crossover Model in Japan", *Journal of Occupational Health*, 51, 239-248.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., B. ve Taris, T., W. (2010). "How Does Workaholism Affect Worker Health and Performance? The Mediating Role of Coping", *International Journal of Behavioral Medicine*, 17, 154-160.
- Shostack, G., L. (1977). "Breaking Free From Product Marketing", *The Journal Of Marketing*, 41(2), 73-80.
- Shostack, L. (1985). "Planning The Service Encounter", J. Czepiel & M. Solomon & C. Surprenant (Ed.), *The Service Encounter*, (ss. 243-254), Lexington, MA: Lexington Books.
- Silvestro, R., Fitzgerald, L. ve Johnston, R. (1992). "Towards A Classification of Service Processes", *International Journal of Service Industry Management*, 3, 62-75.
- Singh, J. (1991), "Understanding the Structure of Consumer's Satisfaction Evaluations of Service Delivery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(3), 223-244.
- Singh, R. ve Koshy, A. (2008). *Salesperson's Customer Orientation: A Reconceptualization and a New Definition*, India, Research and Publications.
- Skinner, S., J. (1990). *Marketing*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Slaney R., B., Rice K., G., Mobley M., Trippi J. ve Ashby J., S. (2001). "The Almost Perfect Scale", *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34, 130-145.



- Slattery, J., P. ve Selvarajan, T., T., R. (2005). "Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 66
- Snir R. ve Zohar, D. (2008). "Workaholism as Discretionary Time Investment at Work: an Experience-Sampling Study", *Applied Psychology: An International Review*; 57, 109-127.
- Snir, R. ve Harpaz, I. (2004). "Attitudinal and Demographic Antecedents of Workaholism", *Journal of Organizational Change Management*, 17, 520-536.
- Snir, R. ve Harpaz, I. (2006). "The Workaholism Phenomenon: A Cross-National Perspective", *Career Development International*, 11, 374-393.
- Snir, R. ve Zohar, D. (2000). *Workaholism: Work Addiction or Workphilia? Paper Presented at the International Conference of Psychology: Psychology After The Year 2000*, Haifa: University of Haifa.
- Snir, R., Harpaz, I., Burke, R. (2003). "Workaholism in Organizations: New Research Directions", *Human Relations*, 56(3),291-319.
- Solnet, D. (2006). "Introducing Employee Social Identification to Customer Satisfaction Research: A Hotel Industry Study", *Journal of Managing Service Quality*, 16(6), 575-594.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2003). "Stress in Organizations", W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Ed.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*. (ss. 453-491), NJ: Wiley, Hoboken,
- Sousa, R. ve Christopher A., V. (2009). "The Effects of Service Failures and Recovery on Customer Loyalty in E-Services an Empirical Investigation", *International Journal of Operations & Production Management*, 29(8), 834-864.
- Soysal, A. (2003). *Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması*, Ankara: Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası.
- Spector, P., E. ve O'Connell, B., J. (1994). "The Contribution of Individual Dispositions to The Subsequent Perceptions of Job Stressors and Job Strains", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 1-11.

- Spence, J., T. ve Robbins, A., S. (1992). "Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results", *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-168.
- Sprankle, J., K. ve Ebel, H. (1987). *The Workaholic Syndrome*, New York: Walker.
- Spreitzer, G., M. (1995). "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stell, R. ve Donoho, C., L. (1996). "Classifying Services From a Consumer Perspective", *The Journal of Services Marketing*, 10(6), 33-44.
- Stevens, J., R. (1972). "Beware of The Work Addict", *Management Review*, 61(9), 49.
- Stewart, G., L., Carson, K. ve Cardy, R., L. (1996). "The Joint Effects of Conscientiousness and Self-Leadership Training on Employee Self-Directed Behavior in a Service Setting", *Personnel Psychology*, 49(1), 143-164.
- Stewart, J., C. (1986). *Counseling Parents of Exceptional Children*, Columbus. OH: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Stock, R. ve Hoyer, W. (2005). "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation", *Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS)*, 33(4), 536-553.
- Stock, R., M. ve Wayne D., H. (2005). "An Attitude- Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33, 536-552.
- Stoeber, J., Kobori, O. ve Tanno, Y. (2013). "Perfectionism and Self-Conscious Emotions in British and Japanese Students: Predicting Pride and Embarrassment After Success and Failure", *European Journal of Personality*, 27(1), 59-70.
- Surprenant, C., F. ve Solomon, M., R. (1987). "Predictability and Personalization in The Service Encounter", *Journal of Marketing*, 51, 73-80.
- Susskind, A., M., Kacmar, K., M. ve Borchgrevink, C., P. (2003). "Customer Service Providers Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in The Customer-Server Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 179-187.

- SÜ, S. (1999). *Konaklama Sektöründe Çalışanların Sorunları ve Çözüm Önerileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Süzer, H. (2003). "Çok Çalışmak İşkoliklik mi?", *Kapital Dergisi*, [www.capital.com.tr/haber.aspx](http://www.capital.com.tr/haber.aspx), 14.08.2014.
- Sybold, K., C. ve Salomone, P., R. (1994). "Understanding Workaholism:A Review of Causes and Counsaling Approaches", *Journal of Counseling & Development*, 73(1), 4-9.
- Şahin, M., D. (2012). "Psikolojik Sözleşme", Derya Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, (ss. 81-100), Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Şimşek, M., Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Sosyal A. (2004). *Kariyer Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tanke, M., L. (2001). *Human Resources Management for The Hospitality*, Albany: Delmar.
- Taboli, H., Mortazavi, H. ve Nejad, A., S. (2014). "The Relation Between Workaholism and Occupational Stress: A Case Study About Welfare Organization Personnel of Kerman, Iran", *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(1),138-146.
- Taris, T., W., Schaufeli, W. B. ve Verhoeven, L. C. (2005). "Workaholism in the Netherlands: Measurement and Implications for Job Strain and Work-Nonwork Conflict", *Applied Psychology: An International Review*, 54, 37-60.
- Taris, T., W., Van Beek, I. ve Schaufeli, W., B. (2010). "Why do Perfectionists Have a Higher Burnout Risk Than Others? A Mediatlional Analysis", *Romanian Journal of Applied Psychology*, 12, 1-7.
- Tarisa T., W., Geurts S., A., E., Schaufeli W., B., Blonk R., W., B. ve Lagerveld S., E. (2008). "All Day and All of The Night: The Relative Contribution of Two Dimensions of Workaholism to Well-Being in Self-Employed Workers", *Work & Stress*, 22(2), 153-165.
- Tax S., S. ve Brown S., W. (1998). "Recovering and Learning from Service Failures", *Sloan Management Review*, 75-88.

- Tayfun, D. ve Tel. F., İ. (2011). “Duvas İşkoliklik Ölçeği Türkçe Formunun (Duwastr) Geçerlik ve Güvenirliğinin İncelenmesi”, *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 61-69.
- Temel, A. (2006). “Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 105-127.
- Tett, R., P. ve Meyer, J., P. (1993). “Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based On Meta-Analytic Findings”, *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Thakor, M., W. Joshi, A., W. (2005). “Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights From The Job Characteristics Model”, *Journal of Business Research*, 58, 584-592.
- Thibaut, J., W. ve Kelley, H., H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York, NY: Wiley.
- Thomas, R., E. (1978). “Strategy is Different in Service Bussinesses”, *Harward Business Review*, 56, 158-165.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tokat, B., Kara, H. ve Kara, M., Y. (2013). “A-B Tipi Kişilik Özelliklerine Sahip İşgörenlerin Olası Bir Örgütsel Değişime Yatkınlıklarının Araştırılması”, *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(8), 1973-1988.
- Topolnicki, D. (1989). “Workaholics: Are You One?”, *Psychology Today*, 25(20), <http://www.highbeam.com/doc/1G1-7983831.html>, 21.07.2014.
- Topses, G. (2006). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tortop, N., İspir, E. ve Aykaç, B. (2005). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınları
- Turgut, T. (2013). “Başarı Hedef Yönelimleri ve İş Özelliklerinin Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Katkıları”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 1-25.

- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Tziner, A. ve Tanami, M. (2013). “Examining The Links Between Attachment, Perfectionism and Job Motivation Potential with Job Engagement and Workaholism”, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 65-74.
- Ulu, S. (2011). *Örgütsel Hizmet Odaklılık ve Algılanan Dışsal Prestijin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (SPSS 10.0-12.0 For Windows)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Urban, W. (2009). “Organizational Service Orientation and Its Role in Service Performance Formation: Evidence From Polish Service Industry”, *Measuring Business Excellence*, 13(1).72-81.
- Usal, A. ve Kurgun, O., A. (2006). *Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Usal, A. ve Kuşluyan, Z. (2006). *Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji*, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Uyguç, N. (1992). *Hizmet Kalitesi Olgusunun Analitik Bir Yaklaşımla İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, G. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları*, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Üner, M. (1998). “Otel İşletmelerinde Stratejik Pazarlama Planlaması Kapsamında Kullanılabilecek Görsel Bir Araç: Algılama Haritaları”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 17-25.

- Ünüvar, Ş. ve Başoda, A. (2012). “Algılanan Hizmet Verme Yatkinlığının Müşteri Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 9(1), 46-64.
- Ünver, Y. (2005). *İşletmelerde Kariyer Yönetimi Ve Performans Değerlendirme Sistemleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Wijhe-Van Iperen, C.I., Schaufeli, W., B. ve Peeters, M., C., W. (2010). *Risky Business: Psychological, Physical and Financial Costs of High Risk Behaviour in Organizations*, ss. 107 -134 (Part of book).
- Vandenberg, R., J. ve Scarpello, V. (1994). “A Longitudinal Assessment of The Determinant Relationship Between Employee Commitments to The Occupation and The Organization”. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535-547.
- Vandermerwe, S. ve Chadwick, M. (1989). “The Internationalisation of Services”, *Service Industries Journal*, 9(1), 79-93.
- Vargo, S., L. ve Lusch, R., F. (2008). “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36, 1-10.
- Varinli, İ. (2004). “Hizmet Kalitesi, Değer, Hasta Tatmini ve Davranışsal Niyetler Arasındaki İlişki- Kayseri’de Poliklinik Hastalarına Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 33-52.
- Visher, E., B. ve Visher, J., S. (1978). “Common Problems of Stepparents and Their Spouses”, *American Journal of Orthopsychiatry*, 48, 252–262.
- Vodanovich, S., J., Piotrowski, C. ve Wallace, J., C. (2007). “The Relationship Between Workaholism and Health: A Report of Negative Findings”, *Organization Development Journal*, 25, 70-75.
- Walker, J. ve Gutteridge, T. (1990). *Career Planing Practices*. New York: Amacom.
- Washington, R., R., Sutton, C., D. ve Feild, H., S. (2006). “Individual Differences in Servant Leadership: The Roles of Values and Personality”, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.

- Watchner, T., Plouffe, C., R. ve Gregoire, Y. (2009). "SOCO's Impact on Individual Sales Performance: The Integration of Selling Skills as a Missing Link" *Industrial Marketing Management*, 38, 32-44.
- Wayne J., S., Liden R., C. ve Shore L., M. (1997). "Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange E: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wegscheider, S. (1980). *Another Chance: Hope and Health for The Alcoholic Family*, Palo Alto, CA: Science and Behavior Books.
- Weiss, R., S. (1987). "Reflections on The Present State of Loneliness Research", *Journal of Social Behavior & Personality*, (2)2, 1-16.
- Welbourne, T., M. (2007). "Employee Engagement: Beyond The Fad and Into The Executive Suite", *Executive Forum*, 45-51.
- Werther, W., B. ve Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, New York: McGraw Hill Inc.
- West, R. (2001). "Theories of Addiction", *Addiction*, 96, 3-13.
- Widmier, S. (2002). "The Effects Orientation", *Industrial Marketing Management*, 31(7), 609-615. of Incentives and Personality on Salesperson's Customer
- Williams, M., R. ve Attaway, J., S. (1996). "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52.
- Winsted, K., F. (2003). "Service Behaviors and Customer Satisfaction", Salih Kuşluvan (Ed.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, ss. 201-208, New York: Nova Publisher, Inc.
- Woodman, R., W. ve Schoenfeldt, L., F. (1990). "An Interactionist Model of Creative Behavior", *The Journal of Creative Behavior*, 24(1), 10-20.
- Woods, C., M., Oltmanns, T., F. ve Turkheimer, E. (2009). "Illustration of MIMIC-Model DIF Testing with The Schedule for Nonadaptive and Adaptive Personality", *J Psychopathol Behav Assess*, 31, 320-330.

- Wright, S., L., Burt, C., D., B. ve Strongman, K., T. (2006). "Loneliness in the Workplace: Construct Definition and Scale Development", *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.
- Yaşayacak, S. (2014). *Sağlık Sektöründe Hizmet Kalitesi ve Sağlık Hizmeti Pazarlamasında Yeni Yaklaşımlar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcıoğlu, O. (2011). "Tembellik Hakkımız, Kimbilir Ne Zaman Alırız!", *Yeni Aktüel Dergisi*, (191), <http://www.yeniaktuel.com.tr/top101,191@2100.html>, Erişim Tarihi: 12.03.2014.
- Yelboğa, A. (2006). "Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2(28), 196- 211.
- Yelboğa, A. (2008). "Örgütlerde Personel Seçimi Psikolojik Testler", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 11-26.
- Yılmaz, E. ve Aslan, H. (2013). "Öğretmenlerin İş Yerindeki Yalnızlıkları ve Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(3), 59-69.
- Yılmaz, Ö., D. (2014). "Algılanan Mağduriyetin Affetme Eğilimi ve İntikam Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", *AKÜ İİBF Dergisi*- 16(1), 87-105.
- Yoon, S., J., Choi, D., C., Park, J., W. (2007). "Service Orientation: Its Impact on Business Performance in The Medical Service Industry", *The Service Industries Journal*, 27(4), 371-380.
- You, Y., J. (1996). "An Emprical Test of Turnover Theory: In the Case of Korean Hotel Employees", *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1(1), s. 56.
- Yöney, H. (2007). "Hayat Çalışmaktan İbaret Mi?" 12.01.2014, [http://www.herbikonu.com/haberci/haber\\_oku.asp?haber=71](http://www.herbikonu.com/haberci/haber_oku.asp?haber=71)



- Yumuşak, N., U. (2006). *Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Hizmet Kalitesini Etkileyen Faktörler: Uşak Ticaret ve Sanayi Odası Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zablah, A.R., Franke, G.R., Brown, T.J. ve Bartholomew, D.E. (2011). “How and When Does Customer Orientation Influence Frontline Employee Job Outcomes: A Meta Analytic Evaluation”, *Journal of Marketing*, 1-52.
- Zairi, M. (2000). “Müşteri Tatminin Yönetimi: En İyi Uygulama Bakış Açısı”, *The TQM Magazine*, 12(6), 393.
- Zeithaml, V., A. ve Bitner, M., J. (2003). *Services Marketing, North America: McGraw-Hill Irwin*.
- Zelinski, E., J. (2004). *Çalışma(ma)'nın Keyfi*, Çeviri: Dara Çolakoğlu, İstanbul: Boyner Yayınları.
- Zengerle, J. (2004). “The Fourth Annual Year in Ideas”, *New York Times Magazine*, 12, 49-103.
- Zimmerman, R., D. (2008). “Understanding the Impact of Personality Traits on Individuals Turnover Decisions: A Meta-Analytic Path Model”, *Personnel Psychology*, 61, 309-348.
- Zülfikar, Y., F. (2007). *Amerika Birleşik Devletlerinde Yaşayan Türk ve Amerikalı Çalışanların İşe Yönelik Değerlerinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

### İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.psikologankara.net/> Erişim Tarihi: 10.09.2014

<http://www.mainboard24.com/saglik-genel/618909-saglik-sozlugu.html> Erişim Tarihi: 17.11.2014

[http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2006/78/tr/1/ef0678tr.pdf](http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2006/78/tr/1/ef0678tr.pdf)  
Erişim Tarihi: 26.08.2014

[www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) Erişim Tarihi: 11.02.2015

<http://www.haberturk.com/saglik/haber/639182-ben-bir-iskoligim>

**EKLER****EK 1. ANKET FORMU**

<p>Sayın Katılımcı,</p> <p>Bu anketin amacı konaklama işletmelerinde çalışan iş görenlerin işkoliklik düzeyleri ile hizmet odaklılığı arasında bir ilişkinin olup olmadığını, eğer varsa bu ilişkinin ne şekilde olduğunun tespit edilmesidir. Lütfen bir otel çalışanı olarak aşağıda verilen ifadelere katılım düzeyine göre cevap veriniz. Bu anketten elde edilecek veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlardan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.</p> <p style="text-align: right;">Arş. Gör. Neslihan SERÇEOĞLU – Atatürk Üniversitesi Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökalp Nuri SELÇUK</p> <p style="text-align: center;">(1) Kesinlikle Katılmıyorum    (2) Katılmıyorum    (3) Kararsızım (4) Katılıyorum    (5) Tamamen Katılıyorum</p>
--

Cinsiyetiniz : ( ) Bay ( ) Bayan

Yaşınız : ( ) 18-24 ( ) 25-31 ( ) 32-38 ( ) 39-45 ( ) 46+

Eğitim Düzeyiniz : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön Lisans  
( ) Lisans ( ) Lisansüstü

Gelir Düzeyiniz : ( ) 950 ve altı ( ) 951-1450 ( ) 1451-1950  
( ) 1951-2450 ( ) 2451 ve üzeri

Medeni Durumunuz : ( ) Evli ( ) Bekar

Çalıştığınız Departman : ( ) Önbüro ( ) Yiyecek-İçecek ( ) Güvenlik  
( ) Muhasebe ( ) Kat Hizmetleri ( ) Teknik Servis  
( ) Mutfak ( ) Diğer

İşletmede Çalıştığınız Kademe : ( ) Departman Çalışanı ( ) Departman Şefi  
( ) Departman Müdürü

Konaklama İşletmesinin Sınıfı : ( ) Bir Yıldızlı ( ) İki Yıldızlı ( ) Üç Yıldızlı  
( ) Dört Yıldızlı ( ) Beş Yıldızlı

Sektörde Çalışma Süreniz : ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl  
( ) 4-6 yıl ( ) 7 +

İşletmede Çalışma Süreniz : ( ) 1 yıldan az ( ) 1-3 yıl  
( ) 4-6 yıl ( ) 7 +

		1	2	3	4	5
1	Boş zamanım olduğunda ciddi bir şey yapmamak ve rahatlamak isterim					
2	Mümkün olduğunca sık rahatlamak ve keyif almak isterim					
3	Hafta sonlarını gerçekten dört gözle beklerim. Hep eğlence, iş yok					
4	Zamanı boşa harcamak para harcamak kadar kötüdür					
5	Boş zamanımı projelere ve diğer aktivitelere harcarım					
6	Zamanımı hem işte hem de iş dışında yapıcı bir şekilde kullanmak isterim					
7	Uğraştığım iş ve diğer aktiviteler arasında çok fazla boş zamanım yok					
8	Yapmak için verimli bir şey olmadığı zaman tatillerde sıkılırım ve huzursuz olurum					
9	İzne ayrıldığım zaman kendimi suçlu hissediyorum					
10	İşime böylesine bağlı olmamayı dilerdim					
11	Keyifli olmasa bile kendimi sıkı çalışmak zorunda hissediyorum					
12	Yaptığım şeyden zevk almasam bile çok çalışmak benim için önemlidir					
13	İşten bir süreliğine uzak kaldığım zaman bile kendimi sürekli iş hakkında düşünürken buluyorum					
14	Sık sık içimde beni çok çalışmaya güdüleyen bir şey var gibi hissediyorum					
15	Sıkı/çok çalışmak için içimde bir baskı/zorlama var gibi					
16	İşimi çoğu insanın sevdiğinden daha çok seviyorum					
17	Sanki işim çalışmaktan çok eğlence gibi					
18	İşim öyle ilginç ki çoğu zaman bana iş gibi görünmüyor					
19	İşim gerçekten eğlenceli olduğu için benden beklenenden daha fazla çalışırım					
20	İşte geçirdiğim zamanın çoğundan zevk alırım					
21	İşimde hoşlanacak bir şey nadiren bulurum					
22	Bir projeye dahil olduğumda zamanın nasıl geçtiği anlamam					
23	Bazen sabahları kalktığımda, çalışmak için sabırsızlanırım					
24	İlginç bir projeye dahil olduğumda kendimi ne denli keyifli hissettiğimi anlatamam					
25	Bazen o kadar işimden zevk alıyorum ki kendimi durdurmakta zorlanıyorum					
26	Müşterilerime gülümsemek bana kolay gelir					
27	Müşterilerimin ismini hatırlamak bana mutluluk verir					
28	Müşterilerimi anlamaya çalışmak benim için doğaldır					
29	Müşterilerin isteklerini hızlı bir şekilde yerine getirmekten zevk alırım					
30	Müşterilerimi mutlu etmekten zevk alırım					
31	Müşterilerime hizmet etmekten gerçekten hoşlanırım					
32	Müşterilerime isteklerini gerçekleştirmelerinde yardımcı olmaya çalışırım					
33	Müşterileri memnun ederek kendi amaçlarıma ulaşıyorum					
34	Müşterilerin benimle ihtiyaç duydukları hizmetler konusunda konuşmalarını sağlarım					
35	Müşterilerime karşı problem çözücü bir yaklaşım sergilerim					
36	Müşterilerin çıkarlarını en iyi şekilde korumaya özen gösteririm					
37	Müşterilerin sorularına doğru bir şekilde cevap verebilirim					

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<b>Adı Soyadı</b>	Neslihan SERÇEOĞLU
<b>Doğum Yeri ve Tarihi</b>	ERZURUM/21.07.1987
<b>Eğitim Durumu</b>	
<b>Lisans Öğrenimi</b>	Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu
<b>Yüksek Lisans Öğrenimi</b>	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Bildiği Yabancı Diller</b>	İngilizce
<b>Bilimsel Faaliyetler</b>	<p><b>Makaleler;</b></p> <p>SERÇEOĞLU, N. (2014) "Yöre Halkının Mutfak Kültürünü Tanıma Durumunun Tespit Edilmesi: Erzurum İli Örneği". Journal of Tourism And Gastronomy Studies, (4), 36-46.</p> <p>SERÇEOĞLU, N. (2013) "Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özelliklerinin Hizmet Verme Yatkınlığı Üzerindeki Etkisi". E-Journal of Yaşar University, 8(31), 5253-5273.</p> <p>KAYA, U., SERÇEOĞLU, N. (2013) "Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma ". Çalışma ve Toplum Dergisi, 36(1), 311-346.</p> <p>GEÇİKLİ, F., SERÇEOĞLU, N., ÜST., Ç. (2012) "Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (33), 163-184.</p> <p><b>Bildiriler (Kongre);</b></p> <p>SERÇEOĞLU, N. (2014) "Yaratıcılık ve Hizmet Odaklılık: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Uygulama". 9.Uluslararası Kongre: Turizm</p>

	<p>İşletmeciliğinde Yeni Perspektifler, 333-341.</p> <p>KAYA, U., SERÇEOĞLU, N. (2013) "İşe Yönelik Algı İle Yaşam Doyumu İlişkisinin Belirlenmesi Üzerine Hizmet Sektöründe Bir Araştırma". 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 408-420.</p> <p>SERÇEOĞLU, N., GÜNDÜZ, F. (2013) "Konaklama İşletmelerinde Çalışan İş Görenlerin Kişilik Özellikleri ile Çatışma Yönetim Tarzları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi". 12.Ulusal İşletmecilik Kongresi, 386-397.</p> <p><b>Bildiriler (Sempozyum);</b></p> <p>SAĞLIK, E., ERDOĞAN, M., SERÇEOĞLU, N., SELÇUK, G., ESENBUĞA, N. (2011) "Spor Organizasyonlarında Gönüllülük: Üniversitelerarası 2011 Erzurum Kış Oyunları Örneği". Utos'11 I. Uluslararası Turizm ve Otelcilik Sempozyumu, 277-287.</p> <p>SAĞLIK, E., SERÇEOĞLU, N., AKKUŞ, G. (2011) "Konaklama İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatmini: Erzurum Ölçeğinde Bir Uygulama". II. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu, 116-132.</p> <p><b>Bildiriler (Poster);</b></p> <p>SERÇEOĞLU, N. (2012) "Üniversite Öğrencilerinin Rekreatif Bir Faaliyet Olarak Spor Organizasyonlarına Katılımı"., 1029-1032.</p> <p><b>Kitap (Araştırma-İnceleme Niteliğinde);</b></p> <p>SELÇUK, G., SAĞLIK, E., SERÇEOĞLU, N. (2010) "Şehir İmajı Erzurum Ölçeğinde Bir Uygulama".</p> <p>SELÇUK, G., SERÇEOĞLU, N. "Olimpiyatların Sosyal Kültürel ve Ekonomik Etkileri, Erzurum 2011 Dünya Üniversitelerarası Kış Oyunlarına Yönelik Bir Uygulama".</p>
--	--

<b>İş Deneyimi</b>	
<b>Stajlar</b>	Polat Renaissance Hotel
<b>Projeler</b>	<b>BAP Projeleri;</b> Erzurum-Bakü Turizm Hattı Bir Olimpiyat Şehri Olmanın Ekonomik Önemi: Erzurum Örneği Yiyecek İçecek Uygulama Laboratuvarı Uygulamalı Turizm Eğitimi Eşliğinde Turizmde Genç İstihdamın Teşviki
<b>Çalıştığı Kurumlar</b>	Polat Renaissance Hotel Erzurum Subay Ordu Evi Bodrum Hilton Otel Maritim Pine Beach Resort Atatürk Üniversitesi (2010 -)
<b>İletişim</b>	
<b>E-posta Adresi</b>	neslihanserceoglu@hotmail.com nserceoglu@atauni.edu.tr